



Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Trabajo Social

Máster en Trabajo Social Comunitario. Gestión y Evaluación de Servicios Sociales

Curso 2013/2014

La dimensión ética de las organizaciones de servicios sociales: estudio de un caso

Trabajo de Fin de Máster

Alumna

Carla Cubillos Vega

Tutoras

Blanca Rodríguez López

Elena Roldán García

Madrid

Mayo, 2014

Resumen

El objetivo de este trabajo es la investigación de la ética de las organizaciones de servicios sociales a través de un caso. En primer lugar se desarrolla el marco teórico, parte fundamental, pues constituye un instrumento metodológico en sí mismo al contener la teoría a través de la cual posteriormente se realizará el análisis. En segundo lugar se refiere y justifica la perspectiva metodológica utilizada del estudio de caso. Se ha tomado como objeto de estudio de caso una organización de servicios sociales perteneciente al Tercer Sector, en la que se ha llevado a cabo un análisis documental, entrevistas abiertas y observación directa, técnicas que han permitido centrar la mirada en la cultura ética de la organización, observando la estructura y comportamiento, así como los valores presentes en los discursos de sus profesionales. La reflexión desarrollada ha conducido a los resultados y discusión sobre las cuestiones éticas y valores que subyacen en la práctica profesional y en la gestión de la entidad, así como a las luces y sombras que en la práctica confronta la ética de las organizaciones de servicios sociales.

Palabras clave: Valores del trabajo social. Cultura ética organizacional. Ética de los servicios sociales. Autonomía. Cuidado.

Abstract

The goal of this work is to investigate the ethics of social services organizations through a case. First, the theoretical framework is developed, a fundamental part, because it represents a methodological tool in itself as it contains the theory through which the analysis will be performed later. Second, this work relates and justifies the methodological approach used in the case study. The case chosen is a social services organization belonging to the Third Sector, in which a document analysis, open-ended interviews and direct observation have been performed, techniques that have allowed to focus on the ethical culture of the organization, watching the structure and behavior, as well as the values present in the professional's speeches. The reflection developed has led to the results and discussion on ethical issues and values that underlie the professional practice and the management of the entity, just as lights and shadows that in practice the ethics of social service organizations confronts.

Keywords: Social work values. Organizational ethical culture. Ethics of social services. Autonomy. Care.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO	5
Capítulo 1. Marco conceptual en torno a la ética	5
Capítulo 2. La ética del Trabajo Social: desarrollo y evolución	10
Capítulo 3. Ética en el marco de la intervención social	14
3.1. Principios que orientan la práctica actual del Trabajo Social	14
3.2. La ética no paternalista: Autonomía y Bienestar	21
3.3. La ética del cuidado.....	23
Capítulo 4. Ética organizacional.....	27
4.1. La cultura ética.....	30
4.2. Calidad ética de las organizaciones en el marco de los servicios sociales	32
4.3. Incidencia de la ética en la intervención social.....	36
SEGUNDA PARTE. METODOLOGÍA	41
Capítulo 5. Método	41
5.1. El estudio de caso.....	41
5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	43
5.2. Análisis de datos	45
TERCERA PARTE. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
Capítulo 6. La dimensión ética en los fines de la Organización.....	48
Capítulo 7. Relaciones humanas.....	51
7.1. Interacciones en el equipo de trabajo y autonomía profesional.....	51
7.2. Análisis de los estilos directivos	59
Capítulo 8. Medios para alcanzar la cultura ética.....	65
8.1. Estrategias y tácticas ¿Cómo se hacen las cosas?.....	65
8.2. Sistemas de comunicación y redes	73
8.3. Clima Laboral: un precedente de la calidad institucional y profesional	79
Capítulo 9. Marco ético de la intervención profesional	82
9.1. El cuidado es fundamental.....	82
9.2. Intervenciones no paternalistas	86
9.3. Visión compartida: Práctica crítica para la transformación social.....	92
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS.....	105

INTRODUCCIÓN

La reflexión sobre la ética que guía la práctica profesional, en el ámbito de la intervención social, es un tema con escaso desarrollo teórico en el ámbito del Trabajo Social, en comparación con otras profesiones y especialmente en España. Ha sido principalmente en el contexto anglosajón donde se ha producido la mayor parte de la literatura al respecto, la cual se suele referir a los valores del Trabajo Social, dilemas éticos y modelos de resolución de los mismos. Entre dichos trabajos destacan los estudios de Banks, Gray, Rhodes o Reamer y en España los estudios de Damián Salcedo y Francisco Bermejo, así como el trabajo que el grupo EFIMEC (Ética, filosofía y metodología de la ciencia), del Departamento de Trabajo Social de la Universidad Pública de Navarra, dirigido por María Jesús Úriz, viene desarrollando desde 2001.

Puesto que se considera que también es de interés aplicar la perspectiva de la ética a situaciones específicas, es decir, a la investigación empírica que analice situaciones concretas, la presente investigación se ha propuesto observar la ética de las organizaciones de Servicios Sociales a través de un caso. Se partió de la idea de que la intervención social es realizada en el marco de una institución u organización de Servicios Sociales públicos o privados, en las cuales el trabajo es interdisciplinario, debiendo consensuarse o, como mínimo, coordinarse entre profesionales con perfiles diferentes, incluido el Trabajo Social. Además, en dicha interacción las decisiones en torno a las intervenciones se suelen tomar en conjunto, enfrentándose los valores individuales con los valores de la entidad que les emplea.

De acuerdo con lo anterior, se tomó como punto de partida que: (a) en la dimensión ética de una organización se interceptan los valores individuales y profesionales de quienes intervienen socialmente, con los valores de la entidad; (b) dicha dimensión ética

se puede analizar observando la estructura y comportamiento de la organización en sí misma. En dicho marco, se observaron, analizaron y relacionaron dos ámbitos:

1) Los valores de la intervención profesional. Se considera que los valores que han sido propuestos por la teoría del Trabajo Social constituyen valores que pueden ser extrapolables a la acción social y por lo tanto pueden orientar éticamente la intervención social desde cualquier disciplina. En este sentido se reconoce el aporte del Trabajo Social a la sistematización de los valores éticos para la práctica social, los cuales han evolucionado desde una concepción centrada en la persona como caso clínico, hacia la consideración de la comunidad y las personas como parte de la misma (Banks, 2008), lo cual coincide con la visión actual que se tiene en el ámbito de los servicios sociales.

2) La cultura ética organizacional. En el marco de la cultura organizacional de una entidad se analizó su cultura ética, un tipo de cultura organizacional cuyos elementos pueden ser juzgados de acuerdo a su contribución al desarrollo humano de quienes integran la entidad y al bien común de la sociedad (Guillén, 2006).

Para el estudio, se tomó como unidad de análisis un caso representado por una organización de servicios sociales española del Tercer Sector. En coherencia con la aproximación metodológica cualitativa centrada en el paradigma interpretativo y con el método de estudio de casos como herramienta para ilustrar la realidad analizada, la investigación no partió de una hipótesis previa, sino de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Se considera la ética de una manera explícita tanto en la práctica profesional como en la propia entidad?
- 2) ¿Qué prácticas profesionales se perciben? (centradas en la persona o en la entidad)
- 3) ¿Desde qué marco ético trabajan principalmente las personas que intervienen en una organización de servicios sociales (desde su ética profesional, el marco legal, las normas de la entidad, la cultura de la organización, o desde todas)?

- 4) De acuerdo a lo percibido en la investigación ¿Cómo condicionaría la ética de una organización de servicios sociales a la intervención profesional? Y ¿Cómo podría afectar a las personas usuarias del servicio?

Para responder a dichas cuestiones, se planteó como objetivo general analizar, mediante el estudio de un caso típico, la dimensión ética de una organización de servicios sociales identificando para ello: los valores compartidos; la relación de estos con los valores principales que, de acuerdo con la teoría, deberían orientar la intervención social; y los posibles efectos de dicha relación en la intervención con la población usuaria.

De este objetivo general se desprendieron una serie de objetivos específicos:

- 1) Identificar y sistematizar los principales valores que se considera que competen a la intervención social, tras el examen general de algunos enfoques teóricos contemporáneos en el ámbito de la ética del Trabajo Social.
- 2) Identificar qué aspectos de la cultura ética organizacional de la entidad estudiada, se relacionan con los valores aportados por la teoría del Trabajo Social.
- 3) Contextualizar y analizar la dimensión ética en la práctica cotidiana de la entidad objeto de estudio.

El trabajo se divide en tres partes: marco teórico, descripción de la metodología utilizada, y presentación y discusión de resultados. Dada la metodología escogida para el análisis del tema estudiado, el marco teórico representa una parte fundamental, pues constituye un instrumento metodológico en sí mismo al contener la teoría a través de la cual posteriormente se analizará el caso seleccionado. Este marco teórico se divide a su vez en cuatro capítulos que van avanzando progresivamente en la obtención de un cuerpo teórico y discursivo sobre la dimensión de la ética de las organizaciones de servicios sociales y de la intervención social que desde las mismas se ejerce.

En el capítulo 1 se demarcan conceptos y categorías que sustentan el marco analítico del estudio y que permiten distinguir el sentido del lenguaje utilizado en el transcurso del mismo. En el capítulo 2, se avanza hacia el análisis específico de la ética aplicada a la intervención social, incidiendo en el desarrollo teórico que el Trabajo Social ha aportado y en dos modelos éticos que actualmente orientan la práctica. En el capítulo 3, se desarrolla la ética organizacional, delineando las directrices para la comprensión y el análisis de la ética de cualquier organización. Finalmente, en el capítulo 4 se fusiona la ética en el marco de la intervención social y la ética organizacional, conformando la ética de las organizaciones de servicios sociales, señalando las áreas en las cuales la ética de una organización puede incidir en la intervención social.

Para finalizar, de acuerdo con todo lo expuesto, se consideró oportuno y relevante el estudio de este tema por los siguientes motivos:

- La ética de una organización de servicios sociales afectará en última instancia a la calidad de la intervención que reciben las personas usuarias de los mismos, por lo cual es un fenómeno que afecta a personas en condición de vulnerabilidad.
- Es un tema oportuno y actual en el ámbito del Trabajo social, y en concreto de los servicios sociales, considerando el estado primario en que se encuentran las investigaciones enfocadas al mismo en nuestro contexto. Así mismo, tiene una relevancia teórica, pues aporta a la sistematización de los conocimientos, contribuye a corroborar supuestos ya existentes, y puede aportar conocimientos nuevos.
- Necesidad de estudiar este tema desde una perspectiva metodológica diferente, puesto que la mayoría de los estudios de ética en los ámbitos del Trabajo Social y los Servicios Sociales, si bien, suelen hacerse desde una perspectiva cualitativa, utilizan la metodología cuantitativa para la recogida y análisis de datos.

PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO

Capítulo 1. Marco conceptual en torno a la ética

En este capítulo se demarcan los conceptos y el sentido del lenguaje utilizado en el transcurso del trabajo, para que más adelante sea posible examinar la teoría en torno a la ética en el marco de los servicios sociales y las actuaciones que, desde los mismos, realizan quienes se dedican a la intervención social.

- Los valores hacen referencia a aquellas actitudes, creencias y principios –sean religiosos, políticos, morales o ideológicos- que las personas tienen. Si un valor es considerado como bueno, se dirá que constituye un bien. Cuando se reconoce un bien y se acepta la responsabilidad de promoverlo y protegerlo, se suele hacer referencia a un principio (Salcedo, 2010).

En el marco de este trabajo, se usarán indistintamente los términos valor o principio del Trabajo Social para hacer referencia al conjunto de valores que por convención profesional orientan o deberían orientar la práctica (Banks, 1997).

- Por moral se entiende un conjunto de comportamientos, normas y valores que rigen el comportamiento humano, estableciendo lo que se considera correcto/incorrecto, bueno/malo, en un contexto social determinado. Lo moral se distingue por intentar dirigir el comportamiento de las personas y por depender de un contexto social determinado (Sánchez, 1999). Así, según el contexto, habrá un tipo de moral u otro. Un juicio moral es la valoración de aquello que se considera correcto o no, en un caso concreto.
- La ética es una disciplina que se dedica a la reflexión teórica sobre los valores, comportamientos y fines que configuran lo moral. Cuando se hable de ética de la intervención social o del Trabajo Social, se hará referencia a la discusión que se

realiza en torno a la sistematización de los valores que han de orientar la acción social, su análisis crítico y los modelos que algunos desarrollos teóricos establecen.

Etimológicamente ética y moral provienen del mismo concepto (uno del griego y otro del latín, respectivamente) con lo cual el término ética suele utilizarse como sustantivo (para referirse a la disciplina) o como adjetivo (para referirse a la cualidad ética o moral de alguien o algo -lo que “debería ser”) (Sánchez, 1999). Sin embargo, existe bastante convención en diferenciarlas, viéndose a la ética como la disciplina y a lo moral como aquello que dicha disciplina estudia (Maliandi, 2004). En el marco de este estudio se utilizará el término ética en sus dos sentidos (sustantivo y adjetivo).

Cuadro 1. Áreas generales de estudio de la Ética.

Metaética	Ética normativa	Ética aplicada
Investiga de dónde provienen los principios éticos o valores, y se cuestiona el alcance de su rol y su significado.	Estudia las normas morales que guían la conducta humana en torno a lo que es correcto o no, a lo que es debido o no, y las consecuencias de los actos de las personas.	“Aplica” los conocimientos de las dos primeras áreas (que conforman lo que se denomina “ética pura”) al análisis de asuntos específicos y controvertidos, implicando una reflexión moral.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Internet Encyclopedia of Philosophy (IEP), en: <http://www.iep.utm.edu/ethics/> [2014, 22 de enero].

Como disciplina, la ética o filosofía moral se suele dividir en tres áreas generales de estudio, la metaética, la ética normativa y la ética aplicada (cuadro 1). Será dentro del ámbito de la ética aplicada donde se situará este estudio. Sin embargo, la ética aplicada presenta dos dificultades que habrá que tener presentes:

(1) Hasta qué punto son aplicables las normas o principios morales universales a situaciones particulares, únicas e irrepetibles. Lo cual, además, abarca el problema de cómo aplicar una ética fundamentada y aceptada en un determinado marco histórico, a otra realidad, cuando el contexto social e ideológico ha cambiado (Maliandi, 2004).

(2) La rivalidad entre los diferentes principios normativos existentes. En el cuadro 2 se presentan aquellos principios más usuales a través de los cuales se puede valorar la moralidad de un asunto específico. No obstante, la ética aplicada solo puede ayudar a esclarecer dudas, correspondiendo la elección última a cada persona (Maliandi, 2004).

Cuadro 2. Principios normativos

Beneficio personal	Valorar en qué medida una acción produce un determinado beneficio para la persona en cuestión.
Beneficio social	Valorar en qué medida una acción produce un determinado beneficio extensible a la sociedad.
Benevolencia	Ayudar a las personas necesitadas.
Paternalismo	Una coacción de la libertad de decisión de la persona, fundamentada en la intención de procurar aquello que se considera que es lo más adecuado para esta, sin considerar los deseos de la misma.
No dañar a otras personas.	
Honestidad	No engañar a otras personas.
Legalidad	No violar la Ley.
Autonomía	Reconocer la libertad de una persona para actuar y decidir.
Justicia	Reconocer el derecho de una persona a un proceso debido, a una justa compensación por un daño causado, y a la distribución justa de los beneficios.
Derechos	Reconocer el derecho de una persona a la vida, a la información, a la privacidad, a la libertad de expresión y a la seguridad.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Internet Encyclopedia of Philosophy* (IEP), en: <http://www.iep.utm.edu/ethics/> [2014, 22 de enero]

Entre las ramas de la ética aplicada tres de ellas han alcanzado, desde la década de los 70, gran importancia: la bioética, la ética profesional, y la ética de la empresa. Esta última examina las controversias morales relativas a las responsabilidades sociales de las prácticas empresariales, e interesa particularmente al objeto de este estudio, pues a partir de ella se comienza a desarrollar el estudio en el ámbito de las organizaciones.

Respecto a la ética profesional, esta comporta tres dimensiones (cuadro 3). En este estudio interesa desarrollar en mayor medida la dimensión teleológica.

Cuadro 3. Ética profesional

D. Teleológica	D. Deontológica	D. Pragmática
Se ocupa de los fines, valores y principios de la profesión	Se ocupa de los deberes y normas, habitualmente establecidos en el código deontológico.	Se ocupa de la resolución y de las consecuencias de los actos profesionales, permitiendo analizar éticamente dichas acciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bermejo, 1996 y Ballester, 2012.

Sin embargo, se estima conveniente realizar un breve repaso de la dimensión deontológica, dada su incidencia en la práctica profesional, al brindar ciertas orientaciones valorativas cuando surgen situaciones ambiguas, complejas o conflictivas.

Ante dichas situaciones, que implican conflictos morales, se dice que existe un dilema ético. Los dilemas éticos son inherentes a las prácticas profesionales de servicio social, máxime cuando éste se desempeña con colectivos en estado de vulnerabilidad (Banks,

1997; Ballester, 2009). Sin embargo, es necesario hacer una distinción entre: dilemas éticos, problemas éticos y cuestiones éticas (ver cuadro 4). Estas tres categorías son subjetivas, puesto que pueden variar entre una persona y otra dependiendo del modo en que cada persona contemple una situación, de su grado de experiencia en la toma de decisiones morales y de la manera en que ésta de prioridad a sus valores (Banks, 1997).

Cuadro 4. Dilemas éticos, problemas éticos y cuestiones éticas.

Cuestiones éticas	Problemas éticos	Dilemas éticos
Todos los asuntos sobre los que versan las decisiones en la actuación profesional, en el contexto del Estado de Bienestar, basados en principios de justicia social y bienestar público.	Surgen al momento de tomar una decisión moral difícil.	Constituyen un tercer nivel, de conflicto entre principios morales e incertidumbre, pues se desconoce cuál decisión es la apropiada, entre dos alternativas posibles e igualmente inadecuadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Banks, 1997.

En la práctica cotidiana, quienes ejercen el Trabajo Social deben enfrentarse a una serie de situaciones que implican tomar ciertas decisiones que, la mayoría de las veces, rozan el campo de lo ético. No obstante, ello se extiende al ámbito de la intervención social en general, donde se suelen visualizar y concretar los principales conflictos éticos, entre los que se pueden identificar al menos tres tipos de cuestiones: (1) sobre derechos individuales y bienestar; (2) sobre el bienestar público; (3) sobre la desigualdad y la opresión estructural (Banks, 1997). Aunque dichas categorías son complejas y se suelen yuxtaponer, pueden servir como referencia para explorar las cuestiones éticas y los valores que subyacen a la práctica en dicho ámbito (Ballester, Úriz y Viscarret, 2012).

Los códigos deontológicos se han venido configurando, desde las profesiones, como un documento para establecer los deberes¹ profesionales y al tiempo como una herramienta con la cual resolver los conflictos arriba señalados. Sin embargo, ellos no están exentos

¹ En torno al concepto de deber se pueden apreciar dos significados (Banks, 1997): (1) como obligación o compromiso adquirido formalmente; y (2) como lo que se debería hacer en un caso concreto, considerando las circunstancias; implica realizar la acción correcta, la cual siempre será una. En el marco de este estudio, para aludir al primer sentido, se utilizará el término deber; para el segundo, el término juicio moral. Los deberes profesionales se entenderán como un compromiso adquirido en relación con un rol establecido por la profesión, pues ejercer la profesión conlleva la adquisición de una serie de deberes y derechos, definidos por la Ley, por la entidad empleadora y por el código profesional, en relación con las personas usuarias, la profesión, y la organización para la cual se trabaja. No obstante tomar decisiones en el marco de la intervención social también implicará hacer juicios morales.

de crítica². En todo caso, dado que los problemas y dilemas éticos en intervención social no tienen soluciones “correctas”, pues hay una serie de procesos entrelazados que requieren decisiones y valoraciones sobre la marcha, sería imposible que un código de ética pueda responder a cada situación específica. Por ello estos códigos deben ser valorados en función de las diversas opciones que ofrecen para que las personas reflexionen antes de actuar (Sánchez, 1999). Con lo cual, sus enunciados deberían ser bastante genéricos para prever las diversas situaciones que pueden surgir en el ejercicio profesional, y deberían recomendar de qué manera jerarquizar los valores esenciales que suelen entrar en conflicto³ (Salcedo, 1999).

² Existe consenso (Banks, 1997; Salcedo, 1999; Bermejo, 2002; Úriz, Ballester y Urien, 2007) en señalar que las funciones de los códigos deontológicos son regular la actividad profesional y servir como un medio de protección de los profesionales y del público destinatario de sus servicios. Sin embargo, también coinciden en que, aunque deberían constituir un instrumento básico, lamentablemente suelen ser olvidados a la hora de resolver cuestiones morales. Tras una revisión bibliográfica, Sánchez (1999) determina que los códigos de ética son armas de doble filo, pues cumplen funciones positivas y negativas: existe una impresión generalizada de su necesidad y conveniencia, al tiempo que se critica su escaso realismo práctico y su tendencia a preservar más los privilegios de quienes ejercen una profesión que los derechos de las personas destinatarias de sus actuaciones.

³ Pese a las críticas, entre los diversos códigos de ética profesional en Trabajo Social, se coincide en que uno de los más destacables, por la amplitud de asuntos que abarca, es el Código de ética de la *National Association of Social Workers* (NASW), aprobado en 1996 en la Asamblea Nacional y vigente desde 1997 (Reamer, 1998; Salcedo, 1999). Se considera que este Código marca el comienzo de un periodo de madurez de los estándares éticos y de la gestión del riesgo en el Trabajo Social (Reamer, 1998). En el contexto español, el Código Deontológico fue aprobado en 1999 por la Asamblea General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales, y ha sido recientemente actualizado en 2012. Entre sus principios establece: promoción del bienestar del usuario; autodeterminación; confidencialidad; y consentimiento informado (Consejo General del Trabajo Social, 2012).

Capítulo 2. La ética del Trabajo Social: desarrollo y evolución

A lo largo de la historia del Trabajo Social se ha venido desarrollando un debate en torno a cómo concretar aquellos valores básicos que apelan al compromiso de la profesión con el bien público, en una serie de principios que la orienten. En dicho debate, a partir de mediados del S.XX, han influido una serie de factores: (1) internos de la profesión (dificultades de la práctica profesional y necesidad de construir una identidad), y (2) externos de la misma, originados en la evolución del Estado de bienestar⁴ y de las ciencias humanas (Salcedo, 2010).

Sin embargo, el origen de la ética del Trabajo Social se puede situar mucho antes, junto al origen de la profesión, a finales del S. XIX. En el cuadro 5 se presentan cinco fases o períodos en los que se puede situar la evolución de la ética del Trabajo Social.

Cuadro 5. Períodos en la evolución de la ética del Trabajo Social.

Período	Práctica (problema)	Propuesta ética (solución)	Autores	Dimensión ética predominante
Moralizador (1869 -1933)	Paternalismo	Acción responsable	M. Richmond; J. Addams; G. Mead; K. Marx; M. Webber	Teleológica
Desarrollo de Valores (1947-1960)	Antipaternalismo	Imperativo de responsabilidad	F. Biestek; NASW	Teleológica / Deontológica
Desarrollo de Teorías éticas (1960-1980)	Paternalismo Benigno*	Responsabilidad absoluta	Aristóteles; I. Kant; CH. Levy; M. Nussbaum; C. Gilligan; J. Childress; J. Rawls.	Deontológica
Desarrollo de Normas Éticas (1980-2000)	Antipaternalismo Benigno	Actuación prudente	F. Reamer; M. Rhodes; S. Banks; C. Clark; E. Congress; M.J. Úriz; D. Salcedo; F. Bermejo.	Pragmática
Sensibilización / Resolución de dilemas éticos (2000 – actualidad)	Paternalismo por burocratización	Sensibilidad ética		

Fuente: Adaptación a partir de Idareta y Ballester, 2013. (*) El paternalismo y antipaternalismo benigno son conductas amparadas en los códigos deontológicos de Trabajo Social para actuar ante situaciones concretas.

⁴ Para comprender este debate y el motivo por el cual muchas cuestiones éticas son inherentes al Trabajo Social, hay que partir de la base de que el Trabajo Social debe su desarrollo como profesión al propio desarrollo del Estado de bienestar, formando parte de este, el cual organiza y fundamenta una serie de servicios sociales y otros servicios públicos en beneficio de la sociedad. No obstante, el Estado de Bienestar también presenta una serie de contradicciones: el Trabajo Social contribuye a la expresión del altruismo de la sociedad (en términos de asistencia), y al refuerzo de las normas sociales (en términos de control); respalda los derechos individuales, y al mismo tiempo protege el bien colectivo (Banks, 2012).

La primera fase se vincula a un afán moralizador sobre las personas más desfavorecidas a través de un trato paternalista, donde lo fundamental es desarrollar una labor científica (racional) que reduzca la pobreza, más que preocuparse por las consecuencias éticas de la intervención en las personas usuarias (Idareta y Ballester, 2013).

Tras la Segunda Guerra Mundial, y hasta 1960 (fase 2), se fueron sucediendo una serie de intentos por explorar los valores de la profesión, los cuales se orientaban a la moralidad de los profesionales. Por ello se puede decir que en esta etapa se da inicio a la deontología de la profesión, a través de una serie de publicaciones en materia ética⁵ (Idareta y Ballester, 2013). Se divulgan los primeros principios del Trabajo Social enunciados por Biestek en 1957, a partir de los cuales se han venido desarrollado una serie de valores que han de guiar las relaciones en el Trabajo Social. En todos ellos se puede vislumbrar un tema clave común, el “respeto hacia la persona individual como un ser autodeterminante”⁶ (Banks, 2012, p.42).

En las décadas del 60 y 70 (fase 3), los valores profesionales del Trabajo Social se empiezan a regir por los Derechos Humanos y la Justicia Social. Es una etapa del auge de las teorías éticas y estará muy relacionada con el desarrollo del Trabajo Social Crítico⁷ y la Ética Radical, promovida por el Trabajo Social en los 70 (Banks, 2012).

En el cuadro 6, se puede apreciar la evolución de los valores en algunas de las teorías del Trabajo Social: en un primer grupo se observan una serie de principios que son atribuidos al individuo y promovidos en el contexto de una intervención de caso. Un

⁵ Entre dichas publicaciones destaca el primer código de ética de la NASW (*National Association of Social Workers*) en 1947.

⁶ Este principio ha sido considerado un fundamento de la ética del Trabajo Social, y sobre todo, de cualquier sistema de pensamiento moral. Sin embargo, en la década de los 80, un grupo de autores estuvo en desacuerdo con los valores implícitos en dichas listas por constituir principios demasiado generales, sin indicar su estatus, ni presentarse jerarquizados. Pese a ello, Banks (2012) apunta que, en un comienzo, Biestek los enunció como unos principios para la asistencia social efectiva, centrados en el contenido de la relación, es decir, en cómo deberían tratar los profesionales al usuario individualizado.

⁷ El Trabajo Social crítico cuestiona si las personas están siendo oprimidas, defendiendo a menudo el punto de vista de las mismas ante una situación de vulnerabilidad en que no se les suele escuchar. Fomenta el desarrollo y el uso de los servicios basados en la comprensión crítica del mundo en que se trabaja y se vive (Gray y Webb, 2013).

cambio de esta visión se puede apreciar en un segundo grupo, constituido por las teorías críticas las cuales evolucionan desde una concepción centrada en la persona como caso clínico, hacia la consideración de la comunidad y las personas como parte de la misma (Banks, 2008). Se comienzan a concebir dichos valores en un marco colectivo, incorporando además el principio de Justicia Social como un producto del cambio social (Banks, 2012).

Cuadro 6. Resumen de teorías del Trabajo Social y evolución de los valores en ellas.

Teorías	Énfasis	Visión sobre el TS	Crítica social	Valores
Psicodinámica	Individual / Fuerte relación profesional –persona usuaria	Resolución de problemas	-	Respeto a la dignidad y al valor de todos los seres humanos Promoción del bienestar de la persona.
Centrada en la Crisis/ tarea	Individual Énfasis en el contrato			
Conductista	Individual Énfasis en procedimientos			
De Sistemas/ Ecológicos	La persona como parte de un sistema más amplio. Énfasis en todas las relaciones.			
Humanistas/ Existenciales	Individual / Fuerte relación profesional –persona usuaria	Empoderamiento	✓	Respeto a la dignidad y al valor de personas y grupos. Promoción del bienestar de la persona y la sociedad en general. Justicia social.
Cognitiva/ Pedagogía Social	Individuo: Aprendizaje y adaptación al entorno	Resolución de problemas / Empoderamiento		
TS Crítico/ TS Feminista/ Antidiscriminatoria	Concienciación social y acción colectiva Promoción de la participación	Cambio social		
Empoderamiento / Defensa	Opresión social. Eliminar obstrucciones	Empoderamiento/ Cambio social		

Fuente: Elaboración propia a partir de Payne 1995 y 2012.

Posteriormente, en los años 80 (fase 4) se produce un desarrollo de normas éticas que aplican la Teoría de la Justicia Social⁸ desarrollada por J. Rawls en los 70. Durante esta etapa el Trabajo Social se encuentra muy centrado en profundizar su dimensión

⁸ En general, las teorías de justicia suelen regular el sistema de libertades, obligaciones y distribución de los ingresos; cada una con su enfoque particular, difiriendo en la importancia que da a los bienes distribuidos. En concreto, la Teoría de la Justicia Social considera que los principios de justicia son acordados entre personas racionales, libres e iguales en una situación contractual justa, por lo cual pueden tener una validez universal e incondicional. Subyace la idea de una situación contractual imparcial, donde solo a partir de condiciones imparciales se pueden obtener resultados imparciales. Para Rawls el sentido de justicia corresponde a una capacidad moral que las personas tienen para juzgar cosas como justas, fundamentar dichos juicios en razones, actuar en coherencia con ellos y desear que otras personas actúen de la misma manera. Este proceso se daría a un nivel individual, aunque en el marco de la sociedad y su estructura básica. (Caballero, 2006).

deontológica (Idareta y Ballester, 2013). En esta etapa además, se suele situar el inicio del paradigma posmoderno del Trabajo Social⁹ (Salcedo, 2010).

A partir de los años 90 hasta la actualidad (fase 5), se ha producido una importante reflexión en torno a la ética del Trabajo Social, especialmente en el ámbito anglosajón, orientada a sensibilizar a las y los profesionales en torno a la importancia de un ejercicio éticamente responsable y también prudente en el marco de la dimensión pragmática de la ética profesional (Idareta y Ballester, 2013). Dicha reflexión está muy comprometida con la práctica crítica en Trabajo Social, en la cual quienes ejercen la profesión son considerados agentes morales que participan en una actividad moral (Dominelli, 2009). Por ello el Trabajo Social Crítico atribuye bastante importancia al valor de la Justicia Social.

Al mismo tiempo, este período se caracteriza por el surgimiento de una serie de leyes y políticas relacionadas con el sector público, bajo ideologías neoliberales: expansión de la contratación de servicios al sector privado o “economía mixta del bienestar” (Salcedo, 2003, p.319). Con ello, se reduce el poder de los grupos profesionales y el papel del Estado de bienestar, y se enfatizan los derechos y responsabilidades de las personas, considerándoseles como “consumidoras” con un rol activo, enmascarando el control que ejerce el Estado. Dicho rol de control del bienestar también es denominado como “nuevo autoritarismo” (Banks, 2012, p. 143).

⁹ En la época de la modernidad, se consideraba a las profesiones como instituciones dotadas por la sociedad de autoridad para producir un bien social específico. En este contexto, el compromiso profesional se establecía con el bien público, configurándose como unos deberes estrictamente profesionales y unos deberes públicos de las profesiones. Esto se concreta en una ética profesional, basada principalmente en un código deontológico, que asegura que la opinión pública pueda juzgar tanto las actuaciones profesionales como la confianza que se puede depositar en la autoridad que han atribuido a la profesión (Salcedo, 2010).

Capítulo 3. Ética en el marco de la intervención social

En el marco de la ética filosófica, han venido dominando en el Trabajo Social las teorías basadas en principios éticos derivados del kantianismo, centrado en el respeto a las personas; y del utilitarismo consecuencialista, centrado en los resultados de las acciones (Banks, 2008; Idareta y Úriz, 2012). Así mismo, se ha apreciado un reciente renacimiento de la ética de la virtud, centrada en las cualidades del carácter; y el desarrollo de la ética del cuidado; centrada en las relaciones afectivas; de la ética comunitaria, centrada en la comunidad, la responsabilidad y la cooperación; y de las éticas pluralistas, discursivas y posmodernas, o anti-teoría de la ética, que dejan de lado las teorías individuales fundacionales. Estos nuevos enfoques de la ética son importantes para el Trabajo Social en tanto prestan atención a la naturaleza de los valores y la conducta implicados en las relaciones sociales (Banks, 2008), por ello en este capítulo se presentarán primero los principios más importantes para la práctica social, y luego se revisarán dos modelos éticos que incluyen dichos valores, y que se consideran oportunos para el contexto actual de la profesión, los cuales además pueden ser extrapolables a la intervención social desarrollada por otras disciplinas.

3.1. Principios que orientan la práctica actual del Trabajo Social

En torno a los principios que históricamente se han venido configurando para fundamentar al Trabajo Social¹⁰, se considera que: (1) estos no son exclusivos del Trabajo social, pues son compartidos por la mayoría de disciplinas que prestan servicios sociales y (2) no representan por sí mismos los valores del Trabajo social, pues ni le caracterizan, ni le abarcan por completo.

¹⁰ A partir de la formulación original de Biestek a mediados del S.XX, todas las propuestas se refieren a los siguientes valores: individualización, expresión explícita de los sentimientos, implicación emocional controlada, aceptación, actitud no enjuiciadora, autodeterminación del usuario, confidencialidad, y respeto hacia las personas.

El Trabajo Social en general se desarrolla en el marco de una institución que impone reglas y procedimientos. Por ello, los valores éticos que le orientan no deberían tratar únicamente del respeto y la promoción de la autodeterminación de las personas usuarias, sino que también habrían de orientar a fomentar el bien público, siendo también importantes algunos principios ligados al utilitarismo: el fomento del mayor bienestar y la justicia, como una distribución de bienes lo más amplia y equitativa posible. Sin embargo, se considera que tanto la ética kantiana (énfasis en el deber y la autodeterminación individual) como la utilitarista (énfasis del bien público) son incapaces de proveer un principio último para esta profesión¹¹ (Banks, 2012). Aunque no existen unos valores consensuados del Trabajo Social, sí es posible acordar ciertos principios que son relevantes para la profesión (Banks, 1997), en cuyo desarrollo se distinguen tres fuentes: la ética kantiana, la ética utilitarista y la ética radical (Cuadro 7).

Cuadro 7. Marco ético del Trabajo Social

Ética Kantiana	Ética Utilitarista	Ética Radical
La ética Kantiana es conocida como una ética formal, a priori, del "deber" entendido como un acto dictado por nuestra conciencia moral, un actuar responsable, sin coacción sino por una obligación interna, que constituye la base de todas las actuaciones correctas. La raíz de la deontología profesional es eminentemente kantiana, la ética del "deber" se refleja de forma genérica en los deberes profesionales recogidos en los códigos deontológicos y, en concreto, en el ámbito del Trabajo Social, se hereda de Kant la importancia que ha de darse a la libertad individual de la persona usuaria, centrándose en los valores de autodeterminación, respeto, y no enjuiciamiento.	La ética utilitarista de Mill (1861), centra la moralidad en la idea de felicidad, considerando que una conducta es moral cuando conduce a la máxima felicidad posible de todos los afectados por la conducta. La dignidad, el autodesarrollo y la ilustración son valores que conducen a la felicidad. Para alcanzar la felicidad es necesaria la libertad, la formación y la capacitación de las personas. Pero, considerando que la felicidad de unas personas puede consistir en dañar a otras, sitúa a la sabiduría como el garante de que cada quien actuará sin dañar al resto con sus acciones. En el Trabajo Social incide en valorar las consecuencias de las acciones de las personas, más allá de sus intenciones; y, siguiendo el principio de utilidad, buscar el mayor beneficio posible para el mayor número posible de personas a quienes atañe la decisión profesional.	Destaca las contradicciones entre los valores de respeto hacia las personas, la autodeterminación y la confidencialidad, y las afirmaciones sobre la opresión estructural. La libertad individual que quienes ejercen el Trabajo Social tienen que promover, depende directamente de las desigualdades estructurales de la sociedad; de este modo la agenda del cambio estructural chocaría con las premisas centradas en la atención individualizada, en las que se basa la profesión. En este sentido, las declaraciones que dicen que todas las personas deben ser tratadas igualitariamente son ejemplos de frases hechas, que no reconocen la discriminación institucional o estructural, ni la necesidad de una acción positiva para promover el cambio. Para el Trabajo Social radical, lo ideal sería alcanzar una igualdad de resultados.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Kant, 1980; Jordan, 1990 y Ballester, 2012.

¹¹ Así mismo, ambas éticas kantiana y utilitarista, han sido definidas por algunas corrientes críticas, particularmente por el feminismo, como una Ética de la Justicia, considerándola un sistema de moralidad orientado por valores masculinos, universalista y ahistórico, planteando como alternativa una Ética del Cuidado (Alonso y Fombuena, 2006; Banks, 2012)

Entre los principios señalados, la discusión se centrará en las propuestas de dos autores de referencia en materia de ética del Trabajo Social (cuadro 8): en el ámbito anglosajón, la trabajadora social Sarah Banks y en el ámbito español, el filósofo Damián Salcedo.

Cuadro 8. Principios básicos del Trabajo Social.

Salcedo, D. (2010)	Banks, S. (2012)
Respeto y promoción de los derechos de individuos, grupos y comunidades. Incluye el concepto de respeto a la autonomía de las personas con especial atención y sensibilidad hacia la diversidad.	Respeto a la dignidad y al valor de todos los seres humanos. La obligación de respetar a cada ser humano individualmente, considerar a todas las personas y grupos igualmente valiosos (en especial a las personas usuarias de los servicios sociales).
Igualdad. Incluye las nociones de colaboración y <i>empowerment</i> .	Promoción del bienestar. La obligación de lograr beneficios para las personas usuarias de los servicios, y para la sociedad en general, evaluando dichos beneficios y los posibles riesgos de daño.
Justicia social. El deber de defender a las personas usuarias de la injusticia social, aplicando con equidad las normas de distribución de los beneficios de la cooperación social y emprendiendo acciones que las transformen hacia formas más justas.	Promoción de la justicia social. La obligación de trabajar para remover desigualdades perjudiciales entre las personas y grupos, y promover la distribución justa de bienes y servicios entre los mismos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Salcedo, 2010 y Banks 2012.

(1) Autonomía. Ambos autores se inclinan por incluir la noción de autonomía: (1.a) Banks lo hace al utilizar el concepto de dignidad, que contiene al de autonomía. La idea de dignidad humana surge como concepto filosófico en la Antigüedad, dependiente del estatus social, evolucionando hasta adquirir su concepción moderna con Kant en relación a la idea del respeto a todas las personas y a la autonomía de su voluntad. Será solo después de la Segunda Guerra Mundial cuando comienza a adquirir importancia sistemática y a materializarse en textos de derecho internacional y en las constituciones nacionales a través de una idea de dignidad humana dependiente del estatus de ciudadana/o¹². No obstante, dado que la idea de dignidad está excesivamente utilizada, llegando a carecer de sentido, para que esta sea útil ha de asociarse a la idea de respeto (Banks, 2012). De este modo, el respeto a la dignidad (y al valor de la persona, que dicho concepto encierra) señala el respeto hacia las personas y a su autonomía.

¹² De hecho, ha sido convertido en el fundamento de la Declaración de Derechos Humanos de 1948, ocupando actualmente un lugar prominente en el discurso de los derechos humanos y la toma de decisiones judiciales (Habermas, 2010; Banks, 2012; Cortina, 2013)

(1.b) Salcedo ubica a la autonomía en el marco del respeto y la promoción de los derechos individuales y colectivos. El concepto de autonomía vinculada a las nociones de autodeterminación¹³ y libertad, forma parte de uno de los imperativos categóricos de Kant¹⁴, para quien la autonomía de la voluntad supone la capacidad de una persona de darse a sí misma una ley moral, de auto-legislarse, y constituye el fundamento de la dignidad de la naturaleza humana y de toda naturaleza racional (Kant, 1980). A las personas se les ha de tratar como autónomas, salvo que haya razones poderosas que lo impidan, puesto que la intervención en la vida de las personas no es legítima cuando se limita su capacidad de decidir. En el marco del Trabajo Social, la autonomía es un concepto crucial y consta de varios significados (Cuadro 9).

Cuadro 9. Principio de autonomía

Autonomía como:		
Independencia	Identidad única de las personas	Competencia psicológica
Para marcar una distancia entre las decisiones y actuaciones de la persona usuaria, y el marco institucional y de autoridad profesional	Para referirse a la persona usuaria como un ser con una identidad propia y singular.	Para referirse a una facultad, capacidad o conjunto de habilidades cognitivas que la persona usuaria posee -en mayor o menor grado-, y cuya función es permitir que la persona se defina a sí misma y se relacione con el entorno de una manera aceptable.
Problema: Es difícil anteponerla a otros valores, pues la vida de cada persona constituye un entramado de obligaciones, compromisos, derechos y restricciones en interdependencia con los de otras personas, lo cual condicionará o limitará las posibilidades individuales de elección.	Problema: Respeto por la persona y respeto por la autonomía son principios equivalentes, por lo tanto, respetar a una persona implica respetar sus pensamientos, y por ende sus decisiones. No se valora si las decisiones o deseos de una persona son irracionales, inmorales o están sesgados por algún otro motivo.	
Forman parte de los discursos más utilizados por los modelos de práctica profesional antipaternalistas, que son los más frecuentes en la disciplina del Trabajo Social en la actualidad		

Fuente: Elaboración Propia a partir de Salcedo, 1998.

(2) Igualdad. Para posibilitarla habrá que considerar dos principios fundamentales: la colaboración, y el *empowerment*. (2.a) La colaboración es un concepto que surge como

¹³ La autodeterminación es el estado en el cual una persona ejecuta su autonomía (Spicker, 1999).

¹⁴ Un imperativo es la fórmula que Kant asigna a un mandato, los cuales son expresados como un “debe ser”. Todos los imperativos mandan, sea hipotética o categóricamente. Los Imperativos hipotéticos se refieren a consejos de prudencia cuando se trata de conseguir un objetivo, utilizando la acción para un fin determinado. Los Imperativos Categóricos, sin referencia a propósito o fin alguno, declaran la acción objetivamente necesaria en sí, designando Kant a este tipo de imperativo “de la moralidad” (Kant, 1980).

respuesta al paternalismo. El factor de género es fundamental, pues el paternalismo suele desplegarse en el marco de una sociedad patriarcal en la cual los grandes bloques de la realidad social se dividen en categorías opuestas, de acuerdo a un orden jerárquico. Ante los valores del paternalismo, la colaboración apuesta por un cambio de orientación hacia la elección y la participación de la persona usuaria, constituyendo un proceso, y no un fin en sí misma. Un requisito previo para dicha colaboración será procurar un marco no opresivo, no discriminatorio, multicultural y multidimensional, que considere tanto la responsabilidad del Estado y de la persona implicada, así como las desigualdades estructurales (Calder, 1999).

(2.b) El *empowerment* o empoderamiento, es un término concebido por la Teoría Feminista, al igual que la noción de colaboración, en el marco las luchas sociales de mediados del siglo XX¹⁵. Su origen se caracteriza por una visión crítica de la realidad social y de las relaciones de poder que favorecían la opresión de las personas. En concreto, surge de la revisión realizada por el feminismo latinoamericano a la metodología de la Educación Popular¹⁶, incorporando las experiencias vitales de las mujeres a los procesos colectivos de cambio. La idea principal que subyace es que las mujeres ganen poder sobre sus propias vidas y ayuden con ello a satisfacer sus necesidades. A mediados de los 80, el poder pasó de considerarse una fuente de opresión y una metodología de resolución de conflictos basada en una lógica de suma cero, a considerarse un recurso para transformar las relaciones sociales y crear una sociedad democrática y participativa (Murguialday, 2013).

¹⁵ Un primer indicio se puede hallar en el movimiento de Derechos Civiles para la población afroamericana en EE.UU. en la década de los 60, en el llamado al "poder negro" para que este colectivo comenzara a definir sus propias metas y apoyar sus propias organizaciones. Otro antecedente lo constituye el movimiento de Educación Popular desarrollado en la década de los 70 en América Latina, cuyo propósito fue dar voz a los pobres, fortaleciendo su autoconfianza y promoviendo su organización y movilización políticas. Igualmente, un tercer aporte a la idea de *empowerment* se puede encontrar en los planteamientos de Gamski y Foucault en los 70 y 80, quienes apelaban a una ciencia social crítica mediante las ideas de poder y participación política (Murguialday, 2013).

¹⁶ Para ampliar información sobre esta temática véase: Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra Nueva.

Pese a las implicaciones políticas asignadas por las feministas latinoamericanas y caribeñas a la noción de empoderamiento, durante los 80 y 90, este concepto fue creciendo entre las disciplinas sociales que lo fueron definiendo de manera poco precisa¹⁷. Dicha falta de precisión en su significado, la escasa investigación empírica sobre su aplicación y la carencia de herramientas para medir sus resultados, ha favorecido unos usos superficiales e instrumentales del concepto (Murguialday, 2013). De este modo, actualmente el uso popular de la palabra *empowerment* indica que sus significados no tienen mucho que ver con el sentido original que le dieron quienes la promovieron, pues se ha venido aplicando a actividades simbólicas o eventos que no cuestionan las relaciones de poder existentes. Con ello el *empowerment* se ha convertido en un concepto "de moda, elástico y ambiguo, que permite múltiples usos con diversos sentidos, a menudo contradictorios" (Murguialday, 2013, p.7).

(3) Bienestar¹⁸. El concepto de bienestar consta de dos sentidos: el bienestar social y el bienestar individual. Ambos se refieren a la atención que se debe prestar a las necesidades y a los recursos, con el fin de garantizar la calidad de la vida de las personas individualmente o en beneficio de la sociedad.

(3.a) El bienestar social es considerado una de las finalidades fundamentales que persigue el Trabajo Social y se refiere a la participación de los distintos grupos e individuos que conforman una sociedad en los recursos de la misma (Bermejo, 2002).

¹⁷ Significando tanto: 1) la necesidad de cambios en los modos en que se distribuye el poder, 2) la meta de ayudar a las personas pobres a crear por sí mismas organizaciones viables, 3) algo que se hace para la gente (Murguialday, 2013).

¹⁸ Aunque Salcedo no considera la idea de bienestar como un principio, se ha concluido que lo asimila al concepto de calidad de vida, cuya consecución en la persona usuaria, más que un valor en la práctica, será el fin último de la actuación profesional del Trabajo Social. La calidad de vida de una persona es definida por su capacidad para determinar sus propias condiciones de vida. Estrictamente, un juicio sobre la calidad de vida de una persona que sirva para definir objetivos consistirá en una comparación entre sus ideas sobre las características de una vida buena y su capacidad efectiva para realizarlas (Salcedo, 1998, p. 48-49).

Su criterio último será el bien de la ciudadanía¹⁹, pues respetar la autonomía de las personas como ciudadanas exige, así mismo, que estas participen en la toma de decisiones sobre políticas y programas sociales (Salcedo, 1998).

(3.b) El bienestar individual dependerá de los objetivos de la persona. Envuelve dos aspectos: el éxito en la consecución de sus objetivos y la capacidad de elección de los mismos. Así, la finalidad del Trabajo Social deberá ser conseguir la autonomía personal como parte del bienestar mediante tres acciones relacionadas: 1) promocionando las posibilidades de consecución de los objetivos de la persona usuaria; 2) las condiciones para elegirlos; y 3) cómo conseguirlos (Salcedo, 1998; Bermejo, 2002).

Se considera que los conceptos de bienestar y autonomía son complementarios; y que han de ser reconocidos como valores básicos en cualquier intervención profesional. La noción de participación permitiría concretar dicha complementariedad de valores, la cual se refiere a ejercer el derecho a tener voz y elegir (Biehal, 1983; Murguialday, 2013).

El concepto de participación es clave en el ámbito actual de los servicios sociales, entendido como la participación activa de la persona, y de quien le atiende, en el proceso de evaluación e intervención. Así, la existencia de una participación real es más probable cuando existe un marco de derechos de las personas usuarias, que establezca las bases con las estrategias que incrementarán su participación en cada nivel de toma de decisiones (Biehal, 1983).

(4) Justicia Social. En el Trabajo Social este principio se vincula tanto con la ética utilitarista como con los enfoques radicales, englobando a los conceptos de igualdad y

¹⁹ Ideal manifestado en el Utilitarismo de la preferencia, el cual considera que alguien que tenga que actuar “al servicio de los intereses comunes de la sociedad como conjunto” está inmediatamente inmerso en el ámbito ético. En este ámbito, los juicios morales son juicios que versan sobre el bienestar social (Salcedo, 1998, p. 63).

justicia. Sin embargo, dadas las contradicciones que encierra el concepto de igualdad²⁰, habrá que preguntarse ¿igualdad de qué? Dicho cuestionamiento todavía representa un desafío pendiente en el contexto de las políticas y programas sociales (Mokate, 2001; Banks, 2007). Dadas las contradicciones que supone el concepto de igualdad, es preferible utilizar el concepto de equidad²¹, pues este involucra al concepto de igualdad, y además a los conceptos de cumplimiento de derechos y justicia (Mokate, 2001).

3.2. La ética no paternalista: Autonomía y Bienestar

Los conflictos éticos entre los valores de bienestar y autonomía de las personas usuarias de los servicios son muy habituales en el ámbito de la intervención social (Salcedo, 1999; Bermejo, 2002). Ante el conflicto entre la consecución del bienestar y el respeto de la autonomía, y también ante las diferentes concepciones sobre la relación entre las personas usuarias y profesionales, se distinguen dos tipos de estilos profesionales contrapuestos en el ámbito del Trabajo Social, que se corresponden con dos modelos éticos respectivamente: la ética paternalista o centrada en el Trabajador Social –en adelante profesional-, prioriza el valor de “bienestar”; y la ética antipaternalista o centrada el cliente –en adelante persona usuaria-, que prioriza el valor de “autonomía” (Bermejo, 2002; Salcedo 1999; 2006).

El antipaternalismo es el ideal moral más extendido en el Trabajo Social. No obstante, presenta bastantes dificultades cuando se dan situaciones en que la autonomía de una

²⁰ Banks (1997, 2012) diferencia tres niveles de igualdad: de trato, de oportunidades, y de resultados. Ordenados de menor a mayor implicación para el bienestar social, se considera al igual que la corriente crítica que, entre los tres niveles, el nivel deseable será la igualdad de resultados, aquel donde la desventaja estaría eliminada por completo. Sin embargo, dicha noción de igualdad también es rebatible, si se considera que la igualdad de resultados se refiere a igualar las consecuencias de haber gozado de una experiencia o beneficio determinado; lo cual además de ser inviable también podría parecer injusto, puesto que no resultaría justo, en términos de libertad individual, exigir que todas las personas logaran un mismo resultado (Mokate, 2001).

²¹ La equidad presenta dos dimensiones: (a) la equidad vertical, consiste en el tratamiento igual para todos los diversos grupos e individuos de una sociedad; (b) la equidad horizontal, consiste en el tratamiento igual entre iguales. Se puede observar que la promoción de la primera hace referencia a una igualdad absoluta; y la segunda se refiere a la posibilidad de tolerar tratamientos diferenciados entre individuos o grupos diferentes, sin que ello conlleve un trato injusto. Incluso se insinúa que este tratamiento diferenciado podría ser justo si su objetivo fuera el de corregir o ajustar diferencias existentes. Sin embargo, se advierte que la interpretación de la equidad –así como todos los valores aquí discutidos- dependerá de los juicios valorativos de la sociedad (Mokate, 2001).

persona choca con el bienestar del resto de la comunidad. Ante estos casos surgen dos posturas: primar la autonomía, o primar los deberes profesionales. Sin embargo, no es posible defender la libertad y la autonomía de las personas usuarias en nombre del antipaternalismo y olvidar las graves consecuencias que éste puede tener para terceras personas (Ballester, Úriz, y Viscarret, 2013).

Cuadro 10. Éticas en torno al paternalismo.

Ética Paternalista	Ética Antipaternalista
Considera que las personas usuarias se dirigen a las/os profesionales para recibir un servicio, y no para ser respetadas en su autonomía. La obligación profesional es brindarles el mejor servicio posible. Plantea que la autodeterminación de las personas usuarias no es un derecho que haya que tutelar, sino que, en el mejor de los casos, es un instrumento que le permitiría alcanzar mayor bienestar; y en última instancia, será el conocimiento “experto” del o la profesional, el que proporcione la autoridad para discriminar qué decisiones de la persona usuaria se han de considerar y cuáles no.	Considera que el principio moral básico que debe regular la actividad profesional ha de ser el del respeto a la autonomía de la persona. La autodeterminación de la persona constituye un derecho inviolable y el límite de la intervención. Ante un conflicto ético entre los valores de bienestar y autonomía de la persona, siempre prevalecerán las decisiones de esta, aunque no sean consecuentes con su bienestar. De este modo, subyace una regla general: el profesional nunca está autorizado a interponer su juicio al del cliente.
Este tipo de profesionales establecerán unos objetivos y actuaciones determinadas para obtener la máxima eficiencia, sin considerar si estos coinciden con los deseos de la persona usuaria. Desean presentarse como profesionales competentes, brindando seguridad a las personas usuarias. El principio de eficiencia será el aval que les permita ignorar la autonomía de las personas y emprender intervenciones paternalistas, con el fin de mejorar la capacidad de las mismas para resolver sus problemas e integrarse en el medio social.	Este tipo de profesionales reniegan la función de control social marcado por las normas de la institución para la que trabajan. Defienden una relación profesional-persona usuaria, cálida e igualitaria. Creen que su deber es ayudar a las personas a adquirir una mejor comprensión de sí mismas y del medio que les rodea. El rol profesional solamente consistiría en pedir a la persona que considere sus preferencias valorando entre los mejores criterios, pues traspasar dicho límite implicaría ejercer control y violar un deber profesional y un derecho básico de la persona usuaria.
Utilizan un concepto de autonomía personal inadecuado, pues cada uno subraya la faceta de la autonomía que más le interesa.	
Ética No Paternalista	
Su objeto es compatibilizar y articular los principios de autonomía y bienestar, es decir, buscar el bienestar de la persona respetando su autonomía. Desde esta perspectiva, el principio de bienestar se concibe como la capacitación de la persona usuaria para que pueda decidir por sí misma, posibilitando además su acceso a los recursos necesarios que le permitan alcanzar sus objetivos y, en última instancia, su bienestar. La mejor labor sería promover la capacidad de las personas para realizar decisiones autónomas.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Bermejo, 2002; Salcedo, 1999, 2006; Ballester, 2012.

En una postura intermedia, lo ideal sería promover la capacidad de las personas, ayudándoles a descubrir nuevos intereses y a formar nuevas preferencias, a favor de su autonomía (Salcedo, 1998). Así mismo, respecto a las interferencias en las decisiones y acciones de la persona, habrá que justificar muy bien de qué manera realizarlas; en ese sentido, para hacer esto, las decisiones o acciones de las personas deberían conllevar un

daño para sus capacidades autónomas o para las oportunidades de su ejercicio, incurriendo en grave perjuicio para su bienestar; cuando ello no es así, el respeto por su autonomía será el criterio fundamental de actuación (Salcedo, 1998).

Esta clasificación de Salcedo, ética centrada en la persona usuaria y ética centrada en el profesional, estará en cierta medida condicionada por el contexto desde el cual se ejerza la profesión -de ahí la importancia de analizar, además de la ética profesional, la ética de las organizaciones-, pues cada institución o programa dentro de la misma, contará con un marco normativo y de valores que limitarán en gran medida la actuación profesional, entrando en conflicto muchas veces con los valores profesionales.

3.3. La ética del cuidado

En la década de los 80, la psicóloga social Carol Gilligan (1982) planteó una ética del cuidado contextualizada en las relaciones humanas reivindicando, desde el feminismo, la posibilidad de una moral diferente, a partir de la ética de la justicia formulada por su maestro L. Kohlberg (cuadro 11). Tras una serie de estudios empíricos, concluyó que dicha ética estaba sesgada pues ignoraba la realidad de las experiencias de las mujeres²², quienes tenían un desarrollo moral diferente al de los varones debido a su diferente proceso de socialización (Comins, 2008). Para Gilligan la ética de la justicia era una de las tantas voces en las que la ética se expresaba, pero había otra voz diferente que debía complementarla (Gilligan, 1982; Benhabib, 1992; Idareta y Úriz, 2012; Cortina, 2013).

²² El aporte de Gilligan en el ámbito de la psicología y del desarrollo moral supone un cambio de paradigma al prestar atención a las diferencias de género en los estudios experimentales. Como apunta Benhabib “la cuestión de la mujer- el que las mujeres sean objeto de investigación y que sean sujetos que desarrollan esa investigación- altera los paradigmas establecidos” (Benhabib, 1992, p.38).

Cuadro 11. Comparación de las teorías y modelos éticos de Kohlberg y Gilligan.

L. Kohlberg	C. Gilligan
Teoría. Existen 6 estadios (E) de desarrollo moral, marcados por formas distintas y evolutivas de reflexión sobre los temas del bien y el mal. Estos estadios se agrupan por pares dando lugar a tres niveles de conciencia social ²³ : N. Preconvencional: E1 (orientación hacia el castigo y la obediencia) E2 (orientación individualista e instrumental); N. Convencional: estadio E3 (moralidad del “buen comportamiento” y de la reciprocidad interpersonal), E4 (orientación hacia el orden social); y N. Postconvencional: estadio E5 (orientación legalista de la moralidad) y E6 (orientación hacia principios éticos universales).	Teoría. Existen diferencias en el desarrollo moral, en la orientación moral y en el razonamiento moral debido al género, a la hora de concebir y resolver dilemas morales. Los estadios morales son vividos de forma más cíclica, adaptándose a la información y a la experiencia. La perspectiva moral de las mujeres se identifica más con el estadio 3 de Kohlberg, basada en una red de relaciones de cuidado, confianza, respeto, entre una o varias personas. Además, esta identificación no se encuentra solo en las mujeres, sino en otras personas pertenecientes a culturas no occidentales.
Bases teóricas. Influencia de la concepción moral de Kant y Rawls.	Bases teóricas. Diferencias de género en la socialización. Feminismo. Fenomenología.
Crítica. No considera diferencias de género / otros enfoques morales/ diferencias culturales.	Crítica. No se evidencian diferencias en términos de complejidad entre el razonamiento de mujeres y varones, ni se demuestra una tendencia general a la compasión o al cuidado debida al género.
Ética de la Justicia	Ética del Cuidado
Valor clave: Justicia	Valor clave: Cuidado
Apela a principios	Apela a las relaciones - afectividad
Centrada en: derechos, contratos sociales, orden preferencial de valores, deberes, libertad individual.	Centrada en: responsabilidad, cooperación, comunicación, relaciones entre personas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gilligan, 1982; Benhabib, 1992; Sierra y Brioso, 2006 y Banks, 2012.

La ética del cuidado surge de la preocupación por tener en cuenta las diferencias de las mujeres²⁴ reconociendo el valor de la diversidad entre las mismas (Gilligan, 1995), por ello suele generar confusiones al usarse como sinónimo de ética feminista²⁵ o incluso de ética femenina²⁶ (Benhabib, 1992; Gilligan, 1995), lo cual es el principal motivo de críticas (cuadro 12). Sin embargo, se considera que la ética del cuidado va más allá del género constituyéndose en una ética que es aplicable a todas las personas, pues la actitud cuidadora pertenece a todas las especies y, en el caso de los seres humanos, debe

²³ El nivel convencional se refiere a la aceptación y seguimiento de las reglas, expectativas y convenciones de la sociedad o la autoridad, solo por hecho de ser las reglas, expectativas y convenciones vigentes dadas. En el nivel preconvencional las mismas aún no se han entendido ni asumido, sino que se siguen como algo impuesto; y en el postconvencional, los valores se definen a partir de una reflexión autónoma (Sierra y Brioso, 2006).

²⁴ La investigación de Gilligan se dirigió a advertir la invisibilización de las mujeres en la esfera social y los peligros que entraña no incluir las diferencias de género y de sexo en los estudios científicos (Gray, 2009).

²⁵ La ética del cuidado es solo una más de las éticas que desde las diversas perspectivas feministas se han formulado.

²⁶ Su propuesta no pretende indicar que la tendencia al cuidado esté generalizada como un elemento rector de la moral de todas las mujeres, en absoluto; sino que las mujeres son más propensas al cuidado debido a su aprendizaje social, a una construcción de género, y no a un rasgo del sexo. Así mismo, se observa que Gilligan y sus seguidores/as utilizan al mismo tiempo el término “ética del cuidado” para referirse a “la voz diferente” de las mujeres, como a la perspectiva ética, contribuyendo esto a la confusión. Por ello, a medida que se ha ido desarrollando sistemáticamente el análisis de su teoría, se ha marcado una distinción en el ámbito anglosajón, refiriéndose a “éticas del cuidado” para señalar la aproximación desarrollada desde una perspectiva filosófica (Banks, 2012).

ser entendida como un atributo presente tanto en mujeres como en varones (Cortina, 2013).

Cuadro 12. Críticas a la ética del cuidado

Críticas a la ética del cuidado	
Ambigua	No prescribe deberes morales
Localista	No considera el cuidado a las personas ajenas al grupo de referencia
Esencialista	No explora las formas en que las personas se diferencian unas de otras y las implicaciones de dichas diferencias en sus roles sociales
No se distingue teóricamente	Incorpora conceptos presentes en otras teorías éticas
Basada en una muestra empírica estrecha	No considerando la diversidad entre las mujeres
Moral de esclavos ²⁷	Valoriza la opresión de las mujeres

Fuente: Elaboración propia a partir de Benhabib, 1992.

Por otra parte, el cuidado no pertenece solo al ámbito privado, ni es solamente moral o relacional, sino que también se concibe como una actividad política, comportando la responsabilidad del Estado de cuidar a su ciudadanía y la cuestión de cómo se comparten las cargas de dicho cuidado (Gray, 2009). En este contexto, merece la pena mencionar el trabajo de Joan Tronto, quien desarrolla la llamada Teoría política del cuidado, según la cual el cuidado representa un ideal político en el marco de las instituciones democráticas (Comins, 2008; Banks, 2012).

Lo interesante de la propuesta de Gilligan es que señala otra perspectiva desde la cual enfocar el desarrollo moral, subrayando el valor del cuidado, de las relaciones, de la cooperación... de la afectividad. Por ello, no deja de llamar la atención que, dada la función del Trabajo Social, no se destinen más investigaciones a examinar la relevancia de la ética del cuidado para la práctica profesional (Banks, 1997).

Así mismo, puesto que en el ámbito del Trabajo Social se ha desarrollado más la dimensión normativa que la dimensión pragmática de la ética profesional, se considera que la ética del cuidado podría ser una perspectiva que permita un mayor acercamiento

²⁷ El concepto de la moral de esclavos proviene de Nietzsche, para quien los pueblos oprimidos tienden a desarrollar teorías morales que reafirman rasgos serviles como virtudes. Así, dicha acusación a la ética del cuidado interpreta que esta “voz diferente” surge de tradiciones patriarcales caracterizadas por rígidas divisiones sexuales de las tareas. Estas críticas advierten del peligro de valorizar prácticas de cuidado, pues las mujeres que realizan principalmente el trabajo de cuidado a menudo lo hacen bajo una situación de desventaja económica y política (Benhabib, 1992).

de los y las profesionales a las personas usuarias (Idareta y Úriz, 2012). En ese sentido, la ética del cuidado es una teoría que presenta disposiciones éticas de una manera diferente al enfoque deontológico y al enfoque consecuencialista-utilitarista, pues toma los principios éticos como una base a partir de los cuales ejercer una relación profesional afectiva, considerando a las personas “en su concreta e irrepetible singularidad” (Idareta y Úriz, 2012, p.34).

Por otra parte, ya no aludiendo a la ética del cuidado, sino al “cuidado” como valor en sí, se considera interesante la propuesta de Ricoeur (2007) para quien la aspiración ética se compone de tres elementos igualmente importantes: la tendencia a “la vida buena, para y con los otros, en instituciones justas” (Ricoeur, 2007, p.242). Dicha ‘vida buena’ es definida como el cuidado de sí²⁸, el cuidado del otro y el cuidado de la institución²⁹.

Para el Trabajo Social y la acción social en general, justicia y cuidado son inseparables, el derecho al cuidado es esencial y el cuidado es una obligación social. Sin embargo, la ética del cuidado no es necesariamente justa, y la ética de la justicia no garantiza el cuidado, de ahí que ambas visiones han de complementarse. En el contexto de la ética profesional, una ética del cuidado debería aportar la visión de la particularidad de cada situación, las relaciones entre las personas, la cooperación y la comunicación; y la ética de la justicia, señalar principios universales, derechos y deberes (Banks, 2012). Se considera que la ética del cuidado es una alternativa viable para la acción social al ser combinada con otras visiones, entendiendo que ninguna ética por sí sola ha alcanzado un grado de perfección y consenso deseables.

²⁸ Para el autor el concepto de “sí” no es sinónimo de “yo”, pues el “sí” implica al “otro”, revierte en él involucrando una reciprocidad (Ricoeur, 2007, p.243). En esta misma línea Foucault señala que “el cuidado de ‘sí’ es ético en sí mismo; pero implica relaciones complejas con los otros, en la medida en que este *éthos* de la libertad es también una manera de ocuparse de los otros” (Foucault, 2007, p.263).

²⁹ Por institución el autor define “todas las estructuras de convivencia de una comunidad histórica, irreductibles a las relaciones interpersonales, aunque notablemente vinculadas a ellas” (Ricoeur, 2007, p.244)

Capítulo 4. Ética organizacional

La ética organizacional es una ética aplicada a una circunstancia particular: las organizaciones, considerando todas sus especificidades. El objeto material de estudio es la conducta humana, pero el objeto formal son las implicaciones morales de dicha conducta en las personas, en el grupo y en la sociedad.

Al estudiar la ética organizacional habrá que distinguir entre ética en las organizaciones y ética de las organizaciones, las cuales son complementarias (Fernández, 1996; Pelegri, 2013a). La ética en las organizaciones es la ética de las personas en el contexto de una organización –nivel individual–, y la ética de las organizaciones es la ética o valores compartidos por el grupo social que la conforma³⁰ (Pelegri, 2013a).

En este trabajo se ha optado por utilizar el concepto “organización” diferenciándolo del de “institución” pese a que no hay un total consenso en sus significados y a menudo suelen confundirse en el lenguaje cotidiano. Una institución es una convención, pero a la vez constituye un núcleo básico de la organización social; las instituciones son comunes a todas las sociedades y su rol es el de solventar algunos de los problemas fundamentales de las mismas (Pelegri, 2013a).

Una organización es un conjunto de personas que se unen de un modo relativamente estable, para conseguir unos objetivos comunes, mediante unos medios, tangibles o no. Toda organización se compondrá de unos fines o razón de ser, unos medios que utilizará para conseguir dichos fines, y de personas cuya competencia será alcanzar los fines utilizando dichos medios (Guillén, 2006). Será esta definición de organización la que orientará el presente capítulo.

³⁰ Se considera que quienes toman las decisiones en una organización siempre son personas, independientemente de su número, rol o cargo. Por lo tanto la identidad y el carácter de las organizaciones son construidos por las personas que las integran, aunque el producto resultante es independiente a ellas. De ahí que sea necesario considerar la ética personal y profesional de quienes las integran, pues dicha ética se sumará a los valores de la organización, constituyendo la ética de la misma (Pelegri, 2013a).

Detrás de una organización siempre está una institución que le da su marco, la regula y alberga los valores de su funcionamiento (Roncal, 2011), es decir, las instituciones condicionan a las organizaciones. Así, en nuestro ámbito, la organización sería un centro de servicios sociales y la institución que la condiciona el sistema de servicios sociales.

En la actualidad muchas organizaciones se enfrentan al logro de objetivos, con lo cual deben ser más eficientes³¹ y trabajar con unos estándares de calidad requeridos socialmente. De este modo, los criterios de decisión de la mayor parte de las organizaciones modernas, así como sus técnicas, metodologías y herramientas, se han profesionalizado, adoptando conceptos que antes pertenecían a ámbitos empresariales, con lo cual el estudio del comportamiento organizativo ya no se limita solo a las empresas, siendo dicha profesionalización en la gestión de las organizaciones la que explique en gran medida la necesidad de estudiar la ética en las mismas (Guillén, 2006).

El estudio de la ética organizacional se puede abarcar a través de diversas dimensiones. En el caso de este trabajo, se propone abarcarla desde los valores implícitos y explícitos que operan de manera transversal en el marco de la organización, observables a través de su cultura ética, la cual forma parte de la cultura organizacional.

Hay dos cuestiones que se estima importante aclarar previo al estudio de la ética de las organizaciones: (1) la ética de una organización no es sinónimo de realización de actividades de interés social, sino que hay que considerar el grado de responsabilidad que la organización tiene hacia su entorno³², incluyendo las políticas dirigidas a su personal; (2) tampoco es sinónimo de contar con un código de ética, de valores, o

³¹ Se entenderá por eficiencia el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible (Mokate, 2001)

³² La responsabilidad social de las organizaciones es entendida como el ejercicio responsable de sus tareas y la implementación de mecanismos correctivos del poder que las reviste. Lo cual es la base sobre la cual va a cobrar sentido la ética profesional (Fernández, 1996).

certificaciones de ética o calidad, pues aunque muchas organizaciones las implanten con diversos motivos, ello no garantiza el compromiso con su contenido (Guillén, 2006).

La ética de una organización puede verse como: constituir un modo de resolver moralmente los conflictos, permitiendo llegar a acuerdos morales; el modo de tratar las relaciones internas y externas de la organización, destacando los valores positivos que contribuyen a la colaboración; una ética de la dirección y la gestión; y finalmente, con la cual este trabajo se adhiere, como un constructo compuesto de un sistema de valores, una finalidad definida y una cultura organizacional (Pelegri, 2013a).

Finalmente, pero no menos importante, se considera que es imposible concebir una gestión ética que no incluya la gestión transversal³³, fundamentalmente la inclusión de la dimensión de la equidad de género en la actividad cotidiana de la organización, en sus fines, medios y en las relaciones entre quienes la configuran. La atención a la dimensión del género pasa por la identificación de: (1) las diferencias en los roles e identidades de género y su desigual valoración económica y social, (2) las dificultades que experimentan las mujeres para acceder y controlar los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, y (3) las dificultades para tomar las decisiones necesarias para desarrollar libremente sus proyectos vitales (López, 2005).

Dado que las organizaciones son productoras y reproductoras de desigualdades de género, se incide en la necesidad de transformarlas si se pretende avanzar hacia la equidad, pues las organizaciones que son desiguales en sí mismas, tanto en sus

³³ La gestión transversal se define como un concepto y a la vez como un instrumento organizativo que responde tanto a necesidades de diseño de la organización como a necesidades de su gestión. Los asuntos que desde esta perspectiva se han abordado son: la política de igualdad de género, la pobreza, la participación ciudadana, la sostenibilidad medioambiental, la gestión de la diversidad y la seguridad. Surge como necesidad política y organizativa “de la interacción entre la diversidad y la creciente complejidad de la realidad social, por un lado, y las exigencias y limitaciones de la técnica, la tecnología y las estructuras organizativas, por otro” (Serra, 2005, p. 5).

componentes como en su cultura organizacional, transferirán dichas desigualdades a sus actuaciones, proyectos y programas³⁴ (Navarro, 2007).

Para concluir, la justificación de la necesidad o conveniencia de que las organizaciones cuenten con la ética en su modo de actuar se puede resumir en cuatro conceptos: justicia, solidaridad, calidad y confianza. Estos pueden ayudar a situar la ética en el contexto de una organización, y están estrechamente vinculados con la cultura y el clima de la misma (Pelegri, 2013a).

4.1. La cultura ética

Antes de abordar la ética de la organización en el marco de su cultura, es conveniente aclarar la relación entre la ética y la cultura. Dicha relación radica en el concepto de *ethos*, el cual designa al fenómeno de la moralidad, y alude a un conjunto de actitudes, convicciones, creencias morales y formas de conducta, individuales, grupales o incluso de una sociedad; es decir, a todos aquellos elementos morales que integran una determinada cultura (Maliandi, 2004). Cada cultura tiene su propio repertorio de costumbres, creencias morales y un código propio de normas o valores, sometidos a cambios en el tiempo. La reflexión que la ética hace sobre los problemas normativos, constituye la tematización del *ethos* y, considerando que la reflexión filosófica se realiza según diversos criterios y en diversos contextos temporales y espaciales, surge una pluralidad de perspectivas según las cuales, a determinados tipos de *ethos* corresponderán unos determinados tipos de ética (Maliandi, 2004).

Las organizaciones también son agentes morales que tienen su propio *ethos*, a partir del cual se les pueden conferir rasgos morales que corresponden a las personas físicas (Pelegri, 2013a).

³⁴ Para solventar dicho problema la autora propone un enfoque metodológico llamado “Cambio Organizacional Pro Equidad”, una metodología para el impulso de un proceso participativo de aprendizaje colectivo que pone especial énfasis en la revisión de los aspectos que puedan incluir desigualdades de género, en la cultura organizacional y en las experiencias de quienes las integran (Navarro, 2007).

Puesto que un grupo compartirá una cultura cuando comparte una historia, dentro de una organización puede haber muchas subculturas. Así mismo, si en el total de la organización también ha habido experiencias compartidas, también es posible referirse a una cultura de la organización (Schein, 1990). En concreto, la cultura de la organización se entenderá como el modo habitual de pensar, sentir y actuar la organización en su conjunto, siendo una parte observable y otra no observable (valores, creencias, presunciones básicas) que deben apreciarse indirectamente e interpretativamente (Guillén, 2006; Zazueta y Arciniega, 2010; Pelegri, 2013a). Los elementos de la cultura que caracterizan a cada organización pueden ser “factores que faciliten la aplicación de políticas de cambio hacia la ética o, por el contrario, un obstáculo para ellas” (Pelegri, 2013a, p. 238).

En el análisis de la cultura de un grupo o de una organización en particular, es conveniente distinguir tres niveles donde la cultura se manifiesta (Schein, 1989): (1) Los artefactos, corresponden a estructuras y procesos organizativos visibles, incluyendo todos los fenómenos que una persona puede observar, oír y sentir cuando se integra en un nuevo grupo. (2) Los valores adoptados, reglas y normas de comportamiento, se encuentran en los objetivos, las estrategias y la filosofía de la organización, que son transmitidos al grupo, percibidos por éste como valiosos, y compartidos. (3) Los supuestos básicos, se encuentran a nivel inconsciente, constituyendo la fuente última de los valores y la acción. Para comprender la esencia de la cultura organizacional habrá que observar estos tres niveles interrelacionados, pues interactúan entre sí (Schein, 1989; Guillén, 2006).

Por otra parte, el concepto de cultura está íntimamente relacionado con el de clima organizacional, aunque este último se ciñe más al ambiente laboral, es decir, la percepción que tiene el personal respecto a las condiciones en que realiza su trabajo y

de las relaciones establecidas en el mismo. En este ámbito la ética aplicada a la política laboral hacia el personal cobra gran importancia (Guillén, 2006; Pelegri, 2013a). Dicho clima ético se creará cuando las personas que integran una organización perciben que en la toma de decisiones se consideran los valores éticos de la misión de la misma, lo cual contribuirá a generar cohesión interna en torno a los valores de la organización, así como una imagen externa positiva, pues el clima ético repercutirá en todas las personas afectadas por la actividad de la entidad, también denominadas *stakeholders*³⁵ (Pelegri, 2013a).

La cultura de una organización puede ser una cultura ética, cuando los elementos que la integran pueden ser juzgados “éticamente buenos” en tanto contribuyan al desarrollo pleno de las personas afectadas y al bien común (Guillén, 2006, p. 241). Se considera que dichos elementos incluyen aquellos presentes en la gestión de la organización: el estilo de dirección, la toma de decisiones, la gestión de personas, la interlocución, la comunicación y el propio diseño de su estructura que condicionará las dinámicas relacionales.

4.2. Calidad ética de las organizaciones en el marco de los servicios sociales

El clima ético en el interior de una organización se irá conformando en la medida en que se incorpora la ética a sus actividades cotidianas, tomando conciencia y tratando de seguir los valores éticos que la entidad establece para orientar sus decisiones (Pelegri, 2013a). Una organización es más humana o mejor, en sentido ético, según contribuya al bien común y al desarrollo humano de quienes la integran (Guillén, 2006). La calidad ética vendrá dada, entonces, por el grado de dicha contribución.

³⁵ Este término surgió en el ámbito empresarial, sin embargo en la actualidad es empleado en las organizaciones de todo tipo para hacer referencia a las partes, internas y externas, interesadas en la actividad de una entidad, en tanto obtienen daños o beneficios producto de dicha actividad.

En ese sentido, es posible hablar de organizaciones éticamente enfermas, sanas y excelentes (Guillén, 2006): (1) una organización éticamente enferma es la que contribuye al empobrecimiento humano de los *stakeholders*; (2) una organización éticamente sana contribuye, en menor o mayor medida, al enriquecimiento de los mismos; (3) una organización éticamente excelente, se esfuerza plenamente por contribuir al desarrollo humano de dichos actores.

La calidad ética que caracteriza a una organización se puede analizar a través de los componentes de la misma señalados en la definición de organización antes aportada: los fines, los medios y las relaciones entre las personas que la configuran.

(1) Los fines de la entidad (cuadro 13) se expresarán en su misión y su visión, las cuales habrán de reflejar una dimensión ética que colabore en la generación de comportamientos que favorezcan la calidad humana. Para determinar el grado de calidad en una entidad, es fundamental conocer qué visión de la ética hay detrás de una organización. El cambio hacia la calidad ética será posible si se tiene clara la visión de la ética que se pretende conseguir, si se desarrollan actuaciones para lograrla, si se establecen incentivos, si se garantizan los recursos necesarios y si se fomenta el desarrollo de habilidades (Guillén, 2006).

(2) Los medios de la entidad pueden ser: (a) de acción directa: tales como políticas formales; códigos éticos o de conducta; declaraciones de principios, (b) medios indirectos: aquellos factores que garantizan la eficacia de los medios, corresponden a la cultura organizacional y su calidad ética.

Respecto a la estructura de la organización, se puede apreciar que el compromiso ético es mayor en las entidades de dimensiones más reducidas, con menos niveles jerárquicos

y personas directivas más próximas a las bases operativas, donde se fomenta el trabajo en equipo (Pelegri, 2013a).

Cuadro 13. Fines de la organización.

Fines				
Misión		Visión		
Es el fin o el propósito para el cual la organización ha sido creada. La definición de la misión sirve para guiar al personal hacia un camino común, por ello influye en la dimensión ética de los comportamientos individuales y grupales al interior de la organización		Es la manera en que la organización se proyecta hacia el futuro, definiendo dónde se quiere dirigir, qué actividad pretende desarrollar y cómo (marca el camino para conseguir la misión). La visión de la ética es el modo de concebir qué es la ética para la organización y su incidencia en la misma.		
Misión genérica	Misión específica	visión de la ética (3 niveles)		
finalidad que es común a cualquier organización por su propia naturaleza organizativa, y tiene que ver con el desarrollo de la confianza entre sus participantes con el objeto de mantener la unidad del sistema	será la que defina cada entidad en particular, y se relacionará con el motivo para el cual fue creada	Visión de deontología ética	Visión de integridad ética	Visión de excelencia
		Asegura que la organización se mueve dentro del marco de normas éticas comúnmente aceptadas dentro su ámbito de actuación.	Añade al enfoque deontológico la consideración de principios y valores éticos que llevan al esfuerzo personal por lograr, mediante el autogobierno, a actuar correctamente	Considera a las anteriores, pero confiere a la dimensión ética un papel clave en la misión específica de la organización, en términos internos y externos.
Misión interna	Misión externa			
Representa la satisfacción de las necesidades de quienes participan en la organización, en calidad de productores, en tanto sus acciones determinarán la calidad del producto o servicio que la entidad presta para cumplir su fin o misión específica.	Representa la satisfacción de las necesidades reales del público o clientes para el cual la entidad presta un servicio o desarrolla un producto, en otras palabras, es la razón de ser de la entidad hacia fuera.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Guillén, 2006.

Partiendo de la premisa de que las organizaciones son agentes morales, pues en ellas se establece una ética propia, ya sea por acción u omisión (Pelegri, 2013b), en el caso de las organizaciones de servicios sociales la ética se verá reflejada en su compromiso y responsabilidad social. La responsabilidad social de las organizaciones de servicios sociales se debe concretar en valores y principios orientados hacia: (1) Las personas destinatarias de los servicios y la ciudadanía (clientes, agentes promotores, y sociedad); (2) la propia organización (personal, humanización de los servicios, corresponsabilidad, accesibilidad, profesionalidad, mejora continua de los procesos, participación, clima ético y gestión global de la misión); (3) la sociedad (responsabilidad en las respuestas, transparencia en la información de sus prácticas y de la gestión, dar respuesta a lo que la sociedad espera) (Pelegri, 2013b, p.360).

Es preciso tener en cuenta que las organizaciones que prestan servicios sociales se clasifican en dos tipos generales: las públicas y las privadas. Dentro de estas últimas, a su vez, se sitúan las entidades lucrativas (empresas) y las organizaciones del Tercer Sector o entidades no lucrativas (ENL). Ambos sectores, público y privado, destinan acciones, recursos y prestaciones a prevenir y responder a situaciones problemáticas o de necesidad. No obstante, su principal diferencia es que el sector público constituye un sistema gestionado por la Administración Pública, que además de proveer recursos, equipamientos y actividades orientadas a la intervención social, también funciona como un sistema jurídico y público de protección social (Alemán, Alonso y Fernández, 2010).

Las organizaciones del Tercer Sector son muy heterogéneas, tanto en su origen, en su desarrollo, en sus formas asociativas y de organización, en sus objetivos, en el personal que reclutan, en su financiación y en sus modos de gestión. Sin embargo, una cualidad común de todas ellas es su analogía con las organizaciones públicas al funcionar como estructuras burocráticas centradas en cuestiones de asignación de recursos, determinadas por normas y procedimientos institucionales³⁶.

Pese a la influencia del personal en las organizaciones burocráticas, se aprecia una independencia entre la moral exhibida por la organización y la de quienes trabajan en ella (Pelegri, 2013a). Ambas morales a veces pueden converger, y otras no. Al respecto, es preciso que las y los profesionales vivan la organización con ética, es decir, que participen en ella y se identifiquen con sus valores (Roncal, 2011). Así mismo, la labor de quienes intervienen socialmente, además de enmarcarse en el marco organizacional, se enmarca en el de las políticas sociales, surgiendo divergencia entre la perspectiva

³⁶ Esto último es una consecuencia de los deberes adquiridos por estas entidades, que cada vez exigen más eficiencia. Otra consecuencia aún más negativa se refiere a ciertas prácticas defensivas por parte del personal, procediendo según las reglas y negando la responsabilidad individual. Aunque en la actualidad hay un énfasis creciente en dicho modelo burocrático en ambos sectores, existen tensiones constantes entre tres tipos de modelos: profesional, burocrático y comprometido/radical, lo cual explica en parte el frecuente surgimiento de dilemas éticos en el ámbito de la acción Social (Banks, 2012).

política ideológica y los valores del personal. Ello genera ciertos dilemas que requieren una reflexión ética (Roncal, 2011). Dicha situación es aún más acentuada en las organizaciones públicas, las cuales además de experimentar tensión entre política y técnica, también experimentan tensión entre algunos intereses partidistas opuestos al bien común y a la dignidad de las personas como fin en sí mismas (Pelegrí, 2013a).

Por ello, quien ejerce el Trabajo Social, en una burocracia, debe ser una persona reflexiva, que reconozca los dilemas éticos y los conflictos, y la forma en que se originan, que tenga más confianza en sus propios valores y en la manera de llevarlos a la práctica, y que esté preparada para asumir riesgos y una responsabilidad moral, reconociendo que los valores personales e institucionales se pueden contraponer, y que como profesional, y como persona, tiene una responsabilidad moral de tomar decisiones sobre esos conflictos (Banks, 2012). De ahí la importancia de que la cultura de la organización facilite la libertad profesional, la autonomía y la reflexión.

4.3. Incidencia de la ética en la intervención social.

Existen dos aspectos del contexto institucional que pueden pesar sobre sus profesionales a la hora de tomar decisiones en relación con las personas usuarias: (1) el aspecto organizativo de las entidades, (2) la responsabilidad que tienen las instituciones y organizaciones sociales de realizar un mandato social (Salcedo, 1988). De esto se desprende que la incidencia de la intervención en las personas usuarias pasa por un ámbito interno de la organización, y por otro externo, relacionado con los productos de su actuación y la responsabilidad ante ellos. Como pauta sobre la cual revisar la incidencia que tiene la ética de una entidad en la intervención social que realiza, la exposición se centrará en ambos ámbitos, los cuales se vinculan con las diversas

cuestiones éticas que surgen en el marco de las organizaciones de servicios sociales³⁷: Ambos ámbitos (cuadro 14) están interrelacionados pues, por una parte, ha de existir coherencia entre los valores (ámbito interno) expresados habitualmente en los discursos y documentos producidos por la entidad y las actuaciones que realmente esta desarrolla; y por otra parte, las entidades de servicios sociales deben establecer conductas que garanticen la ética en todas sus áreas, lo cual implica que la organización ha de evaluar continuamente (y rendir cuentas al respecto) si su funcionamiento y resultados son coherentes con el compromiso ético que ostenta (ámbito externo).

Cuadro 14. Fines de la organización.

Ámbito Interno		
Ideología		Funcionamiento
Abarca todo el ideario de la organización y de sus actuaciones y la manera en que son aplicados a las diferentes actuaciones, mediante una programación y una planificación -implícitas o explícitas.		La configuración organizativa y de los procedimientos que se establecen para llevar a cabo las diversas actuaciones.
Ámbito Externo		
Productos/prestaciones		Responsabilidad
Prestaciones que ella brinda, la manera en que ésta administra y distribuye los recursos.		Rendición de cuentas de su funcionamiento y desempeño mediante la evaluación.
Intervención social, concretada en las interacciones entre los diferentes perfiles profesionales que integran la entidad y las personas usuarias.	Prestaciones sociales, es decir, los recursos que se dedican a las personas, que pueden ser materiales, tecnológicos o económicos.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Pelegri, 2013b.

La organización, y por ende su contexto ideológico, guía y orienta la acción profesional, al tiempo que la limita o la coarta. Por poner un ejemplo, aunque en teoría parece posible que la interacción con las personas usuarias quede aislada de los controles burocráticos y los procedimientos de la institución, en la práctica son las normas de la misma las que definirán a quién hay que considerar como persona usuaria y las que modelarán el marco de actuación de la intervención social (De Robertis, 2003; Banks, 2012).

³⁷ Para ello se ha adaptado la propuesta de Pelegri (2013b), quien establece originalmente cuatro áreas: el ámbito ideológico y programático; el procedimental y organizativo; el prestacional y de administración de recursos; y el evaluativo y de rendición de cuentas.

En un contexto ideológicamente divergente (en que los valores del personal difieren de los valores de la entidad) es difícil que se pueda realizar una intervención social coherente. Por ello es necesario que las personas que intervienen analicen las tareas encomendadas por la entidad, aclarando qué es lo que las organizaciones esperan de su labor, cuál será su rol y cuáles serán sus objetivos de trabajo, los cuales habrán de ser realizables y aceptables, es decir, coherentes con sus valores (Sánchez, 1999).

Ante dicha divergencia, se identifican una serie de dilemas éticos relacionados con los principios de autonomía y bienestar, entre ellos: (a) conflictos entre la persona y la entidad para la cual trabaja, cuando un/a profesional se excede y sobrepasa los límites de la autonomía³⁸ que le permite la institución; y (b) conflictos entre profesionales, por los diversos criterios bajo los que se realiza el análisis de cada caso (Ballesteros, 2012).

Muchos de estos conflictos tienen que ver con la imposición institucional a sus profesionales, de unos deberes de vigilancia y control de las personas usuarias, que son consideradas objetos. Para resolver dichos dilemas, se propone analizar las necesidades sociales en base a (1) los objetivos de las personas y no a las necesidades de la entidad; (2) apostar por su empoderamiento sistemático; y (3) tratarlas como sujetos, centrando la atención profesional en su actividad, y no en la de la entidad (Ballesteros, 2012).

En el contexto de la intervención social, tener en cuenta los intereses de todas las personas afectadas de manera consensuada y participada constituye una obligación moral, la cual ha sido heredada de la institución (los servicios sociales) a la que se ha comprometido a servir (Pelegrí, 2013b). En este sentido, en el ámbito del Trabajo Social

³⁸ En caso de que la autonomía profesional sea efectiva habrá que atender a dos aspectos claves: una supervisión adecuada y un sistema normativo articulado en torno a unos valores compartidos por toda la organización. De ahí la importancia de vigilar los valores implícitos y explícitos de las organizaciones de Servicios Sociales.

existe una tendencia de compromiso creciente con los derechos de las personas usuarias³⁹.

El compromiso profesional con las personas usuarias ha de ser el centro de la actividad de intervención social, pues forma parte de una responsabilidad como agentes públicos (Salcedo, 1998). En este sentido, la responsabilidad constituye la obligación que tiene todo agente, individual u organización, que goza de la confianza pública de rendir cuenta de cómo gestiona dicha confianza, lo cual implica evaluar su funcionamiento y desempeño, y ser transparentes con los recursos utilizados y los procesos realizados.

Para garantizar dicha responsabilidad, lo primero que habría que hacer sería introducir la dimensión ética en la evaluación cotidiana de la organización, y posteriormente, si se desea profundizar aún más, recurrir a instrumentos que permitan monitorizar la calidad ética de la misma, como son los espacios de reflexión ética, las auditorias éticas⁴⁰ y los comités de ética⁴¹ (Pelegrí, 2013b).

³⁹ Dicha tendencia se ha denominado “Nuevo profesionalismo” o “Nuevo consumismo”. Sin embargo, ambos términos tienen distintas connotaciones. El nuevo profesionalismo incorpora la noción de participación y de derechos, derivados del movimiento de personas consumidoras de servicios. Trata de dar más poder a las personas usuarias en el contexto de la relación profesional, pero con un marcado acento en la figura profesional como agente que otorga el poder. En oposición, el nuevo consumismo, pasa de la idea del agente profesional como experto que ejerce un juicio, a la idea de profesionales como funcionarios o distribuidores de recursos, según ciertas pautas y procedimientos. Este concepto se enfrenta a la idea del poder y de la exclusividad de los grupos profesionales. El nuevo profesionalismo, aunque parece aferrarse al estatus y poder, o al menos a la identidad profesional, al mismo tiempo es más receptivo a los derechos de la persona usuaria, considerándole una participante activa. El derecho de las personas usuarias a consultar sus expedientes, a reclamar sobre los modelos de servicios, y por ende, a participar, representando una forma muy importante de otorgarles mas poder en la relación profesional, para que sean tratadas con respeto. En cierto sentido, esta tendencia hacia los derechos de la persona usuaria se puede entender como un desarrollo del principio de respeto hacia las personas, puesto que concreta el derecho a la información, a ciertas pautas de servicio y a la elección (Banks, 2012, p. 120).

⁴⁰ M^a Jesús Úriz (2006) explica la auditoria ética y su relevancia para el Trabajo Social a través del *Social Work Ethics Audit*, una herramienta desarrollada por F. Reamer, la cual sirve para identificar asuntos éticos que deben de resolver los trabajadores sociales, para revisar la adecuación de los procedimientos utilizados por las entidades, para tratar cuestiones éticas y para diseñar estrategias que ayuden a conseguir una mayor calidad ética en las instituciones sociales. Sin embargo, la autora advierte que para que resulte una herramienta útil en España, es necesaria una adaptación al contexto social y al tipo de servicios desde los que ejercen las y los trabajadores sociales.

⁴¹ Los comités de ética son los instrumentos más extendidos y sobre los que se puede encontrar más información en nuestro contexto especialmente en el ámbito de la salud, donde surgieron. Se definen como “órganos de deliberación, interdisciplinares e independientes que, aun integrando diferentes ideologías, analizan, asesoran y ayudan a tomar decisiones sobre los problemas morales que surgen en las acciones y decisiones relativas a la atención proporcionada a las personas usuarias” (Pelegrí, 2013b, p.365). En España han empezado a proliferar en algunos servicios sociales del sector residencial de personas dependientes, principalmente en las CCAA del Norte.

En cuanto a la rendición de cuentas, se percibe que en España, tanto en los servicios sociales como en otros sectores de la sociedad, hay un mayor atraso comparado con el desarrollo de la evaluación. Dicho atraso se atribuye a un rasgo cultural de la sociedad, la cual evita rendir cuentas y dar explicaciones, sean económicas, políticas o éticas. Sin embargo, se aprecia un cambio de perspectiva en el sector social relacionado con el discurso de que la responsabilidad social no solo incumbe a las empresas, sino que también ayuda al Tercer Sector a conseguir que sus actuaciones sean más acordes con sus valores (Pelegri, 2013b).

Así mismo, es importante tener en cuenta las repercusiones que una praxis poco ética de la organización con su personal, o un clima laboral tóxico, pueden tener en las personas que en ella trabajan (estrés, cansancio, impotencia o desmoralización), que en última instancia repercutirán en su intervención con las personas usuarias de los servicios. La organización debe cuidar a sus profesionales si desea alcanzar la ética organizacional necesaria para promover una ciudadanía plena, de ahí que, es necesario analizar a las instituciones u organizaciones en términos de cómo cuidan a las personas, como les perciben, les integran y les reciben, sean usuarias o trabajadoras (Roncal, 2011).

Aunque la tarea de impulsar el compromiso ético del conjunto de la organización corresponderá a quienes trabajan en la misma, principalmente los cargos directivos, ello no exime de un pensamiento institucional al resto del personal. Este pensamiento contribuirá a disminuir las divergencias ideológicas, vinculando a las personas con la organización (Roncal, 2011). De ahí la importancia de trabajar para constituir un *ethos* corporativo (Pelegri, 2013b) es decir, por una organización donde todas las personas que la integran se sientan a gusto y estimuladas en el compromiso por promover y proteger los derechos de las personas usuarias y la calidad del servicio que suministran.

SEGUNDA PARTE. METODOLOGÍA

Capítulo 5. Método

La presente investigación ha sido abordada a partir de un paradigma interpretativo según el cual se analizó la ética de una organización de servicios sociales, entendiendo el objeto de estudio como una construcción de las propias personas que lo componen y de la cultura ética que estas comparten (Callejo y Viedma, 2005; Guillén, 2006).

De acuerdo con el paradigma mencionado, se buscó interpretar los hechos observados bajo una mirada comprensiva que permitiera concluir una serie de proposiciones. Por ello, la perspectiva metodológica de la investigación ha sido descriptiva, apoyándose en el método cualitativo a través del estudio de caso.

5.1. El estudio de caso

A través del estudio de caso se buscó enunciar posibles respuestas a las preguntas iniciales de investigación. En consecuencia, no se partió del planteamiento de una hipótesis para su posterior contrastación, sino de una serie de cuestionamientos previos.

Se reconoce que una de las limitaciones de este método, más que en cualquier otro método cualitativo, es su falta de representatividad, puesto que de un caso no se puede representar a una población o universo (Coller, 2005). Sin embargo, como señala Stake (2005) la investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras, por ello no se pretende utilizar este método para obtener conclusiones que puedan ser generalizables a todas las entidades de servicios sociales. En consecuencia, se pretende ilustrar la perspectiva teórica que se ha presentado a lo largo del marco teórico y probar la utilidad de la misma para el análisis cualitativo de la dimensión ética de una organización.

La pertinencia de la elección del método se justifica en su utilidad como una herramienta que permite: interpretar la teoría, comprender las acciones de las unidades objeto de estudio, analizar los procesos y objetos sociales implicados, conocer mejor la realidad mediante su descripción, e inferir una serie de conclusiones (Coller, 2005).

(1) Tipo de caso. Siguiendo la tipología de Coller (2005, pp.33-41) (a) Según su naturaleza, el caso analizado se considera un caso “típico”, pues la organización estudiada es considerada un ejemplar habitual entre las organizaciones de servicios sociales del ámbito español (por su tipo de estructura, gestión y financiación). (b) Según su alcance, se trata de un caso “genérico”, pues a través de él se ilustra el marco teórico presentado. (c) Según su uso, se trata de un caso “analítico”, en tanto estudia el funcionamiento de una organización y una relación entre fenómenos (los valores).

(2) Unidad de análisis y características. Una organización ‘X’ de Servicios Sociales con una trayectoria importante en el ámbito de la acción social desde su constitución a principios de la década de los 90, cuya actuación se dirige prioritariamente a sectores en estado de vulnerabilidad social. Su modelo de financiación es mixto, constituyendo cerca de un 87% la financiación pública que la entidad percibe.

(3) Criterios de selección. De acuerdo con el criterio de rentabilidad de la obtención de la información (Stake, 2005), se ha seleccionado esta entidad por los siguientes motivos: (a) su tipicidad, pues es un caso susceptible de analizarse de la misma manera en la que se haría con cualquier otro caso de su categoría (Coller, 2005); (b) su abarcabilidad, pues la entidad es de tamaño mediano (90 personas en su plantilla); (c) su accesibilidad, en términos de tiempo y espacio, pues todas las dependencias de la entidad se ubican en Madrid, y por la relación de colaboración con esta Universidad; (d) su pertenencia a una porción de organizaciones que ha apostado por la gestión de

calidad, manifestando un compromiso explícito con la transparencia y la satisfacción de su personal y personas usuarias.

5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recogida de datos se ha recurrido a las siguientes técnicas:

(1) Observación abierta⁴² en los Centros y oficinas de la entidad, que permitiera una mejor comprensión del caso e interpretación de los datos. En este sentido el rol de observadora fue, siguiendo a Valles (1999, p. 152), de “observadora como participante”, es decir revelando la actividad de observación y participando en un grado reducido.

(2) Análisis de fuentes documentales de la entidad.

(3) Entrevistas en profundidad. Ocho.

- Perfil. Informantes clave con diferentes perfiles profesionales dentro de la entidad.

Personal implicado en la toma de decisiones respecto a la planificación, diagnóstico o intervención con las personas usuarias, así como personal técnico que interviene directamente con las mismas.

- Guión. En el cual, siguiendo la propuesta de Schein (1989), se buscó hacer transitar a las personas informantes por la evolución de la entidad a partir de un punto crítico. En este caso, el momento en que se decidió apostar por la implementación de la certificación de calidad. Las preguntas se orientaron a extraer valores implícitos, en la descripción de sucesos relevantes, la manera como fueron percibidos y gestionados, y la percepción sobre la situación actual del equipo, la entidad y su relación con el entorno (ver anexo 1).

La selección de las informantes se realizó respondiendo a criterios de conveniencia para el objeto de estudio: perfil profesional, cargo, área de desempeño y años de experiencia en la entidad. Dicha selección se justifica por el tipo de indagación exploratoria

⁴² Si bien la investigación se desarrolló de forma abierta con autorización -por parte de la directiva de la entidad- al acceso a todas las fuentes, el objeto de estudio fue encubierto, dando por sentado que una indagación abierta de la dimensión ética, no permitiría la espontaneidad y veracidad de la información recogida, imprescindibles para este análisis cualitativo.

realizada y por tratarse de un estudio interesado en la información aportada por las entrevistadas y no en su representatividad estadística (Cea, 1996). Se parte de la base de que a nivel interno, la ética de una organización comienza por quienes que tienen mayor responsabilidad en ellas. Por este motivo, se ha priorizado en las entrevistas el testimonio de la personas responsables, el cual a su vez ha sido contrastado con el del personal operativo.

Respecto al trabajo de campo:

- Acceso a la organización: octubre de 2013
- Período de trabajo de campo: 4 meses (10/2013 – 02/2014).
- Negociación del acceso: a través del convenio de prácticas de la UCM con entidades del Tercer sector.
- Observación y recogida de fuentes documentales: entre 10/2013 y 01/2014. Jornada de 6 horas, un día a la semana.
- Entrevistas en profundidad: 03/02/2014 – 14/02/2014.

Dentro de las técnicas de recogida de información se ha optado por dar mayor protagonismo a las entrevistas en profundidad, por las ventajas que supone esta técnica conversacional, como son la riqueza informativa que permite obtener, la posibilidad de lograr que las personas entrevistadas hablen de lo que creen que son y de lo que hacen, reconstruyendo un sistema de representaciones sobre su quehacer cotidiano y permitiendo, al mismo tiempo, una interacción activa que posibilita contextualizar y consensuar los resultados (Del Val Cid y Gutiérrez, 2005). En este sentido, la relación con las informantes fue bastante satisfactoria, lográndose en la mayoría de los casos el *rapport* necesario para que las entrevistadas se sientan en confianza, permitiendo un traspaso fluido de información (Del Val Cid y Gutiérrez, 2005).

Los elementos que caracterizaron las entrevistas fueron:

- Características de las informantes:

Cuadro15: Perfil de informantes.

	Formación/Profesión	Cargo	Edad	Experiencia	Ámbito
E1	Lda. Filosofía	Responsable	46 -+	+ 20 años	Inserción socio-laboral
E2	Lda. Psicología	Responsable	46 -+	+ 20 años	Dependencia
E3	Lda. Pedagogía	Responsable/Técnica	36-45	10 - 20 años	Formación (PCPI)
E4	Integración Social	Responsable	46 -+	10 - 20 años	Formación
E5	Lda. Psicología	Responsable/Técnica	36-45	10 - 20 años	Empleo/ salud mental
E6	Ciencias de la Educación / Dra. Políticas Sociales	Responsable	46 -+	+ 20 años	Inmigración / Violencia de género
E7	Trabajo Social –no titulada-	Técnica	36-45	10 - 20 años	Inmigración / Violencia de género
E8	Diplomada Trabajo Social	Técnica	25-35	5 -10 años	Violencia de género

Fuente: Elaboración propia.

- Lugar: Oficinas y Centros de la entidad en Madrid. Total: 3.
- Tiempo de duración: Entre una hora y una hora y media.
- Registro de discursos: Mediante grabadora digital.
- Transcripción⁴³: Realizada tras cada entrevista.

Junto con las entrevistas, otra técnica empírica de recogida de información utilizada fue la observación a través de notas resumidas (Valles, 1999) registrándose las interacciones entre las personas que conforman la organización y elementos del entorno en el que las mismas se desenvuelven. Así mismo, el proceso de explotación de fuentes secundarias se realizó mediante la recogida de documentos estratégicos de la organización, en tanto constituyen producciones en las que se presentan discursos sobre valores, metas, intenciones y directrices.

5.2. Análisis de datos

Dada la dificultad para identificar el objeto de estudio, se ha considerado que el único enfoque metodológico seguro para su análisis es la triangulación de toda la información obtenida.

⁴³ Las entrevistas no se han incorporado en los anexos de este trabajo con el objeto de garantizar la absoluta confidencialidad de las informantes y de la organización. Sin embargo, las grabaciones y su transcripción están disponibles.

Como guía de las principales dimensiones a analizar, se ha seguido la propuesta de Zazueta y Arciniega, (2010, p.122) quienes plantean ver la cultura organizacional dentro de un grupo de siete elementos que interactúan: (1) Staff o personal, (2) Estilo directivo. Relaciones entre la dirección y el personal, (3) Tácticas. Cómo hacen las cosas, (4) Sistemas. Modelos de comunicación internos y externos. (5) Estructura. Diseño organizativo. (6) Valores compartidos. (7) Estrategias. Planes y directrices.

En dicho marco, siguiendo la propuesta de Guillén (2006), de manera transversal a las dimensiones antes señaladas, se ha analizando la cultura ética de la entidad en torno a la calidad reflejada en sus componentes: fines, medios y relaciones entre las personas, así como en el grado de contribución que la organización aporta al desarrollo humano.

En cuanto al proceso de análisis de los datos obtenidos, los procedimientos han sido los siguientes, tanto para cada técnica utilizada, como para su posterior triangulación:

Cuadro 16: Procedimientos para el análisis de datos.

	Método de análisis específico (1º fase)	Método común (2º fase)
Observación	Lectura de notas; interpretación y clasificación de la información de acuerdo a las dimensiones objeto de estudio.	Lectura de la información en cada dimensión;
Explotación de fuentes documentales	Lectura de documentos seleccionados; búsqueda de información relevante adecuada a las dimensiones objeto de estudio; transcripción y clasificación de los hallazgos de acuerdo a las dimensiones de análisis establecidas.	reclasificación en subsecciones, o en secciones compartidas para más de una dimensión; búsqueda de relaciones existentes entre las diversas dimensiones;
Entrevistas	Audición y transcripción del material junto con las notas tomadas tras las entrevistas; establecimiento de conjeturas pre-analíticas de acuerdo a las preguntas de investigación; análisis de estilo discursivo; realización de lectura interpretativa, subrayando aspectos relevantes; relectura y clasificación de la información de acuerdo a las dimensiones objeto de análisis.	establecimiento de conexiones; establecimiento de nuevas interrogantes.

Elaboración propia. Fuente: Coller, 2005; Valles, 1999.

TERCERA PARTE. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se ha centrado en analizar la dimensión de la ética de una organización de servicios sociales. Dado que se ha optado por mantener el anonimato de la organización, en adelante se utilizará la sigla GST para denominarla.

Dicho análisis se realizó relacionando dos ámbitos: los valores presentes en la cultura compartida y los valores que guían a sus profesionales, para derivar de ambos la dimensión ética que orienta la intervención social de la entidad.

En el caso de las entrevistas, dado que la intervención de cada profesional se integra en una serie de procesos que se van desarrollando en equipos de trabajo, se considera que los valores manifestados individualmente van construyendo los valores de la organización, conformando la dimensión ética de la misma. En todo caso, no se pretende que el material represente los puntos de vista de todo el personal, sino que se considera que caracteriza en gran medida los modos de ver prevalentes entre quienes lo componen (Taylor y Bogdan, 1992)

Las entrevistas fueron enmarcadas en torno al tema de la gestión de calidad por procesos, en el contexto del Modelo Europeo de Calidad y Excelencia EFQM⁴⁴, con el objeto de establecer una conversación en la cual se fueron desvelando una serie de dimensiones relacionadas con la gestión, con las estructuras de la entidad, las interrelaciones del personal, la comunicación, la perspectiva de género, el liderazgo... en definitiva, todos aquellos aspectos que inciden en la calidad ética de una organización.

A continuación se irán presentando, analizando y discutiendo, de manera entrelazada, y a la luz de la teoría, los principales resultados de la investigación.

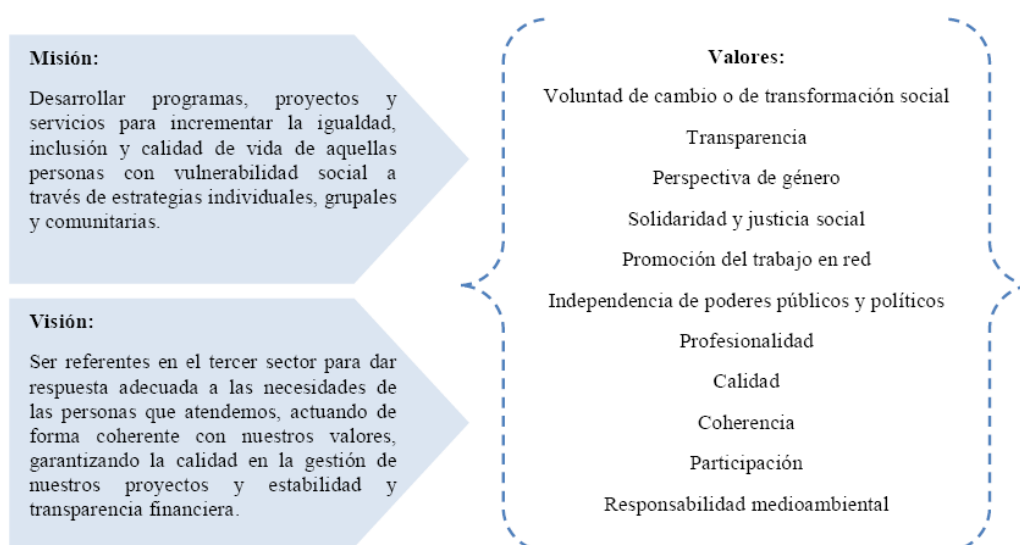
⁴⁴ Este modelo fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad en 1989 quien lo define como “un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia” (EFQM, 2003, p.5). Este modelo constituye una vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos, aunque recientemente se ha venido implementando de manera progresiva en algunas organizaciones del Tercer sector.

Capítulo 6. La dimensión ética en los fines de la Organización

En el plano observable de la cultura ética, GST no cuenta con medios de acción directa tales como políticas formales, códigos de ética o certificaciones de ética (Guillén, 2006). Sin embargo, cuenta con una declaración de valores y además se puede apreciar que la dimensión ética se manifiesta en gran parte de sus actuaciones. Por poner un ejemplo, cuenta con la certificación denominada “Logotipo de ONG Analizada por la Fundación Lealtad”, la cual tiene por objetivo demostrar el compromiso con la transparencia de las entidades. Ello se relaciona con la confianza que una organización transmite a todos sus *stakeholders*, con el compromiso de rendir cuentas a la sociedad respecto a sus actuaciones y también con el compromiso hacia sus integrantes.

En la declaración de valores se enumeran y explican brevemente una serie de valores que se espera poner en práctica. Dicha declaración se elaboró junto con el I Plan Estratégico 2008-2012, en el cual también es posible apreciar una serie de valores implícitos en los fines que orientan a la entidad, su misión, y su visión (figura 1). Para mayor detalle se puede consultar el Plan en el anexo 3.

Figura 1. Valores declarados



Fuente. Elaboración propia a partir del I Plan Estratégico 2008-2012 de GST.

Los fines de una organización están determinados por su misión y visión. Respecto a la misión, se puede apreciar que la misión específica (Guillén, 2006) o razón de ser de GST es de carácter práctico: el desarrollo de programas, proyectos y servicios, es decir una serie de *outputs* o productos cuya finalidad es la de incrementar la igualdad, inclusión y calidad de vida de las personas objeto de intervención, las cuales se definen como personas en situación de vulnerabilidad social. Para ello, la entidad procurará realizar unas actuaciones específicas: estrategias individuales, grupales y comunitarias.

Figura 2. Misión



Fuente: elaboración propia a partir del I Plan Estratégico de GST.

Como se puede apreciar en la figura 2, en la misión de GST solo se define la misión externa de la entidad. La calidad ética de excelencia solo se conseguirá cuando ambas misiones –interna y externa- sean definidas explícitamente; en el caso de la misión interna, cuando la entidad se proponga como meta proporcionar a las personas que la integran bienes relacionados con su desarrollo profesional y ético (Guillén, 2006).

La misión específica de una entidad es el resultado perseguido por las personas que la integran, y debe ser guiada y transmitida por quiénes la gobiernan hacia los niveles más operativos (Guillén, 2006). No obstante, como se podrá apreciar más adelante, la comunicación desde la dirección a las bases es uno de los problemas que caracteriza a GST, y que influirá en la transmisión de la cultura dentro de la organización.

Respecto a la visión de GST, es posible observar que dentro de esta se engloba una concepción de la ética que tiene la organización y de cómo esta va a incidir en la consecución de su misión. De acuerdo con el cuadro 17, la intención de la entidad

(constituirse en referentes en el Tercer Sector en la satisfacción adecuada de las necesidades de su público objeto de intervención) se va a realizar vigilando una serie de actuaciones que se consideran indispensables: la coherencia con los valores declarados, la calidad en su gestión, la estabilidad financiera y la transparencia.

Cuadro 17. Visión de la entidad

Dónde se quiere llegar	Para hacer qué	Cómo
Ser referentes en el Tercer sector	Responder adecuadamente a las necesidades de las personas atendidas	<ul style="list-style-type: none"> Actuando de forma coherente con los valores Garantizando la calidad en la gestión de proyectos Garantizando la estabilidad y transparencia financiera

Fuente: Elaboración propia a partir del I Plan Estratégico de GST.

Si se sigue la clasificación de Guillén (2006) referida a la calidad ética (visión de deontología ética, de integridad ética y de excelencia) se observa que la entidad se ubica en el plano de la integridad ética, pues actúa bajo un marco de normas éticas aceptadas en su campo de actuación (visión de deontología), pero además expresa unos principios y valores éticos, los cuales se lograrían gracias al esfuerzo de quienes la componen por actuar con integridad, coherencia y honestidad, de acuerdo a su propia escala de valores éticos. Para alcanzar una visión de excelencia, la entidad tendría que avanzar un paso más, otorgando un papel clave a la dimensión ética interna de su misión.

Pese a lo expuesto, el análisis de la ética no se puede reducir a la observación de una declaración de buenas intenciones. Sin duda es plausible que la buena intención esté presente y se haga el esfuerzo por sistematizarla y declararla. No obstante, es necesario comprobar hasta qué punto los valores declarados son compartidos, están interiorizados y son puestos en práctica por las personas que componen la entidad, pues la coherencia entre las declaraciones y las acciones es el fundamento de la integridad y es esencial para que las relaciones interpersonales sean eficientes y transparentes (Cortina, 2013). Por ello, a partir de aquí dicha comprobación será el objetivo del desarrollo de la exposición y discusión de los resultados de esta investigación.

Capítulo 7. Relaciones humanas

7.1. Interacciones en el equipo de trabajo y autonomía profesional

La estructura de una organización determina las regularidades en la acción e interacción de la misma, es decir en sus procesos (Fantova, 2005). En el marco de dicha estructura, para que la ética se manifieste hacia el exterior tiene que estar presente en todos los niveles de la organización (Guillen, 2005).

En GST, el diseño organizativo responde a una estructura funcional, configurada por áreas temáticas, pues la división de las áreas de gestión se ha establecido de acuerdo a competencias semejantes. Así mismo, también es posible percibir en la entidad una estructura basada en equipos⁴⁵, a modo de *matrioska* o muñeca rusa, donde cada persona está inserta en un equipo de nivel jerárquico superior (Fantova, 2005).

Figura 3. Configuración de los equipos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

⁴⁵ La entidad, que cuenta con 90 personas en su plantilla, se configura en varios equipos de trabajo. En un primer nivel se encuentra el equipo de trabajo estratégico, configurado por la dirección general y las responsables de área, y en un sub nivel, se encuentran los equipos de trabajo de cada área temática constituido por el personal técnico, administrativo y auxiliar que operan en la sede central o en el resto de centros de la entidad. Respecto a su trayectoria, el personal directivo y responsable lleva entre 10 y 20 años trabajando en GST y además han sido las personas que han fundado y promovido la entidad; en el caso del personal operativo, en general éste también tiene una trayectoria amplia de al menos 5 años de servicio dentro de la organización.

La coordinación de los equipos es vertical, partiendo desde la dirección hacia el personal técnico y administrativo; aunque también se puede apreciar una coordinación horizontal entre los equipos de trabajo en cada área de intervención. Dicha coordinación vertical dificulta la transferencia de información descendente hacia los equipos de trabajo situados en los centros que la entidad tiene en Madrid⁴⁶. Es decir, la comunicación es efectiva en la sede central donde se encuentran ubicadas algunas de las áreas de trabajo; sin embargo, el resto de equipos se visualizan como islas, donde la comunicación y la coordinación entre los centros y con la dirección central es más remota y compleja pese a la existencia de redes sociales, intranet y teléfono (figura 4).

No sabemos, no nos comunicamos. No sabemos lo que hace la de enfrente, la de enfrente no sabe lo que hago yo. No sabemos cómo solucionar eso [...] Quizá es un tema de mucho trabajo, pero en GST somos islas. Aquí hay una, allí hay otra y allí hay otra, y punto. [...] Sí que hay reuniones donde nos juntamos las responsables de área con la directora [...] pero ya está, sabes, luego ni siquiera entre las responsables de área tenemos relación hasta la próxima reunión. (E.4)

Figura 4: Percepción de equipos



Fuente: Elaboración propia.

La variedad de perfiles es una de las características de GST como en la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector⁴⁷. Se pudo observar que en líneas generales, a nivel de centros, el trabajo es coordinado con efectividad, dándose prioridad al trabajo en equipo y a las aportaciones que desde cada perfil profesional se puedan añadir al proceso de

⁴⁶ La entidad cuenta con 6 Centros en dos localidades de Madrid: sede central, dos centros de día para personas con enfermedad mental, un centro de día para mujeres, y dos centros de empleo y formación.

⁴⁷ El personal directivo se compone de personas que pertenecen a distintas disciplinas académicas: Educación, Ciencias políticas, Filosofía y Psicología; entre el personal técnico, los perfiles académicos mayoritarios son Psicología, Trabajo Social y Educación Social.

toma de decisiones. En este sentido, se manifiesta que las reuniones de equipo son muy enriquecedoras pues representan una instancia de aprendizaje mutuo y reflexión.

Yo creo que ha sido como una suma [...] eso es cuando hacemos estudio de un caso. A mí me parece que aquí nadie piensa que la otra se está entrometiendo en su área. Trabajan conjuntamente [...] la formación es complementaria y eso enriquece, entonces a mí me parece que es un equipo muy interesante. Yo creo que esa es la tendencia en todas las ONG. (E.6)

Somos bastante respetuosas con el trabajo de cada una, y aquí yo creo que todas, en ese sentido somos iguales [...] siempre que hay un caso, en la mesa participamos todas [...] Y también hay compañeras que trabajan aquí que son mujeres, migrantes, entonces eso te da una visión que te aporta. Todo lo que te viene del equipo no es que sea escuchado, sino que es tomado en cuenta y eso puede cambiar tu trabajo en una reunión o en una simple conversación. (E.8)

En estas declaraciones, además de observarse un clima de respeto a la diversidad y de reconocimiento de la experiencia y profesionalidad de la otra, se aprecia que las personas perciben una participación igualitaria en la toma de decisiones entre los equipos de trabajo. Esta participación, además, se suele asociar al grado de implicación que las personas tienen en las instancias de toma de decisiones.

La participación es muy buena. Cada una somos de una manera y nos implicamos más o menos según la temática, pero sí, siempre. Yo creo que si por algo se caracteriza (refiriéndose al centro al cual pertenece) es por la implicación de las trabajadoras. (E.8)

Nosotras, hablo de aquí (refiriéndose al centro al cual pertenece), estamos constantemente generando. Estamos todo el tiempo, me imagino que GST igual [...] pero aquí desde luego yo creo que estamos siempre con la pila puesta, y valorando cosas, y quitando esto y eso de aquí, y dando opinión [...] yo creo que somos un equipo muy implicado en lo que se está haciendo [...] nosotras desde luego somos un equipo muy generador. (E.7)

De este último ejemplo se puede concluir que la participación del personal es un valor reconocido como parte de la cultura GST. Sin embargo, ello es percibido a nivel de centros de trabajo, no como parte de la cultura corporativa de la entidad. En este caso, la trabajadora se percibe como parte de un equipo concreto, el equipo del Centro R, en el cual se participa de manera muy implicada en la toma de decisiones. Sin embargo, no se aventura a asegurar que en el conjunto de la entidad esto sea así, solo supone que habría de serlo. Un discurso similar se puede encontrar en otros testimonios (E.6 y E.4).

En E.4 además se pudo distinguir que la informante aprecia ciertas diferencias a nivel de participación en las actividades entre los centros, así como señala, en el siguiente extracto, que esa desigualdad también se ha podido apreciar a nivel de decisiones.

Porque tal como te digo que en nuestro equipo nunca se ha sentido que ha habido usurpaciones, en nuestras reuniones de área alguna vez sí se ha podido pensar que alguien ha tomado decisiones cuando te correspondía a ti por lo menos enterarte. En mi caso, varias veces. (E.6)

Respecto al uso de la palabra “participación”, es preciso recordar que la definición de participación no se puede concebir sin la capacidad de decidir, pues participar no se refiere solo a la capacidad de opinar, sino que además comporta la posibilidad de elegir. Desde esta perspectiva, hasta este momento, se puede comprobar que existe coherencia entre el valor de participación declarado formalmente por la entidad y su práctica, en términos de participación del personal dentro de los equipos.

Así mismo, la capacidad de decisión se confirma cuando se percibe que se recibe retroalimentación, cuando se ven los resultados. Sin embargo, como lo argumenta una de las entrevistadas responsable de área, cuando se refiere a la participación del personal a través de las encuestas de clima laboral de la entidad, en las cuales existe una instancia para hacer propuestas de mejora, uno de los problemas detectados es que dicha retroalimentación no llega a siempre a las bases operativas (figura 3).

Se participa, se ha devuelto toda la información, ahora es conseguir mejorar todo lo que hemos puesto en los puntos [...] pero hay que ver resultados también. Se sigue participando porque veo resultados [...] Sé que se me está escuchando y se argumenta que no puede ser, entonces digo a lo mejor ese argumento es el que falta, porque a lo mejor no llega a todo el mundo, y determinadas estructuras sí sabemos por qué no, y abajo no sabemos por qué no. (E.5)

La participación es producto del ejercicio de la autonomía, pues se entiende que si una persona tiene la facultad de participar es porque se le ha reconocido su libertad para actuar y decidir. En ese marco, se puede apreciar que la autonomía profesional se relaciona con el reconocimiento del “saber hacer” profesional o técnico. En último término, son las propias trabajadoras, en su día a día, quienes tienen la información de primera mano sobre las necesidades y las demandas de las personas usuarias, la cual es considerada e integrada en la organización con el objeto de mejorar los procedimientos.

Son ellas las que organizan, tanto la orientadora como la educadora, podemos ponerlo luego todo en común y hablarlo y consensuarlo, pero parte de las profesionales que van a trabajar a pie de calle, porque son sus materiales. (E.1)

(Refiriéndose a las auxiliares de ayuda a domicilio) “Es que son ellas las que están en ese domicilio y con ese usuario. Yo puedo tener la información general, pero quien tiene la información del día a día son ellas. Entonces son ellas las que tienen que ir marcándonos o diciéndonos, esto lo cambiaría, esto no lo cambiaría, ¿sabes?, o esto pues mira, por lo que me habéis dicho como que no. (E.2)

Sin embargo, E.2.manifiesta dos significados contrapuestos de la noción de autonomía (figura 4), el primero expuesto aquí arriba, donde a pesar de que no utiliza la palabra autonomía, se la percibe en relación con la libertad de las auxiliares para decidir las acciones más oportunas de acuerdo a cada situación, y más adelante, en contraste, utiliza la palabra autonomía en sentido negativo, para referirse a una libertad desmedida, al actuar fuera de las normas consensuadas y establecidas en la Organización. Así, cuando al hilo de la conversación sobre los conflictos que se presentan en el trabajo de ayuda a domicilio, se le pregunta cómo se detecta a una auxiliar que se está involucrando emocionalmente con una persona usuaria, su respuesta es la siguiente.

Pues la detectamos cuando la auxiliar va demasiado de autónoma ¿sabes? No porque le he comprado, porque le he hecho, porque le... Entonces empezamos a detectar que eso no puede ser, es decir que la auxiliar no puede hacer cosas fuera del servicio. (E.2)

Este discurso se relaciona con la distinción de Ballester (2013) respecto a los dilemas éticos entre los valores personales e institucionales en torno a la autonomía, cuando, como en este caso, la profesional sobrepasa los límites de autonomía que le permite la entidad. Ya se ha visto que gran parte de estos conflictos se relacionan con unos deberes de vigilancia y control sobre las personas usuarias, aunque en este caso, además, se podría encontrar una intención de proteger a las profesionales de los riesgos emocionales de una implicación excesiva con las personas atendidas.

Entonces evidentemente hablamos con ellas, pero ellas siempre te dicen lo mismo: “Ay es que están tan solos, es que no tienen a nadie, a ver quién lo hace si no lo hago yo, pobrecito” Entonces cuando podemos, que no es fácil, cambiamos el servicio, le cambiamos de usuario. (E.2)

Esta relación hay que entenderla desde la trayectoria de las propias auxiliares. Cerca del 90% son mujeres iberoamericanas solas, que llevan residiendo muchos años en España, manteniendo a sus hijos y familias en el país de origen. Por ello su trabajo es duro,

porque además de desarrollar las funciones propias de su cargo, deben cuidar a otras personas que también están completamente solas. Al respecto, la entidad brinda apoyo psicológico a todas ellas en el momento en que manifiestan la necesidad del mismo. No obstante, este recurso solo se pone en marcha cuando la persona lo solicita, cuando es consciente y asume que tiene un problema, no existiendo instancias para un trabajo preventivo.

Figura 5: Autonomía profesional.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a espacios para reflexionar y compartir el conocimiento mutuo de los equipos, el personal demanda compartir experiencias, en parte porque sienten que los Centros están aislados entre sí, pues la entidad no establece espacios comunes que reflejen que GST es un solo equipo.

Sí que se ha demandado y es una cosa que está pendiente [...] la gente ha demandado compartir experiencias [...] que muchas veces te metes en el día a día y dices bueno, pero si es que no conozco a la Trabajadora Social del otro Centro, que estamos en la misma entidad. Pero bueno, eso es lo que sucede en las entidades que no somos tan pequeñitas, que somos medianas, más grandes, pues surge esto. (E.3)

Si bien esto es justificado por E.3 aludiendo a que la falta de espacios de puesta en común es una característica de este tipo de entidades, también reconoce que es un aspecto pendiente, demostrando su implicación personal al referirse en primera persona.

Como se afirmó en el capítulo 4, cuando la autonomía profesional es efectiva, uno de los aspectos claves que hay que atender es la constitución de un sistema normativo articulado en torno a unos valores compartidos por toda la organización. En este

sentido, en GST se advierte la existencia de dicho sistema, el cual permite que la mayoría de las veces se tomen decisiones dentro del equipo mediante una participación igualitaria, especialmente cuando una decisión implica un dilema.

Ante ello, surge la pregunta sobre quién es responsable de la decisión asumida. Al respecto no hay una cultura extendida en toda la entidad. Mientras en unos centros la toma de decisiones es totalmente participada, en otros hay un límite, y en caso de conflicto la decisión última la toma y la soporta la responsable del centro o proyecto.

Una vez hubo un problema con un curso y dos alumnos se pelearon, y Natalia⁴⁸ dijo “los dos del curso que se van ahora mismo” [...] y hablé con el profesor, hablé con cada uno. Y al final, como responsable de formación, yo decidí que continuaran en el grupo. Pero ahí sí que hubo un dilema, y un...bueno, que ella todavía no está de acuerdo [...] yo ahí valoré que todo el mundo puede tener un mal día, hay muchas circunstancias, sobre todo con estos colectivos tan vulnerables [...] y entonces valoré todo eso, que tenían muchas ganas y su participación en el curso que era buena. (E.4)

En este caso se aprecia que ante un dilema a nivel de toma de decisiones profesionales, cuando se oponen diversos criterios de actuación profesional, el conflicto se ha resuelto a nivel jerárquico. En este caso, la responsable decidió la acción a seguir, pero para ello siguió un criterio ético basado en valores personales, priorizando la justicia y el valor de las personas afectadas por su decisión, con sus circunstancias individuales y singulares⁴⁹.

Finalmente, otro aspecto relacionado con la autonomía profesional es la tensión entre esta, como ideal de práctica profesional y la realidad de una estructura jerárquica orientada por normas (Banks, 2012). Si bien esta tensión es más frecuente en las

⁴⁸ Todos los nombres se han cambiado con el objeto de garantizar el anonimato.

⁴⁹ Este ejemplo guarda similitud con una de las respuestas obtenidas por Kohlberg en las entrevistas realizadas para el desarrollo de su Teoría Moral. Dado que dicha teoría se basa en la ética de la justicia, el ejemplo citado sugiere una concepción de la misma. En dicho estudio, Kohlberg presentó a las personas que integraron la muestra una serie de dilemas, entre ellos el dilema de Heinz, según el cual una mujer estaba a punto de morir de una enfermedad grave y solo existía un medicamento que podría salvarla, el cual había sido descubierto hace poco por un farmacéutico, y cuyo valor era elevadísimo, dado el gran coste que suponía fabricarlo. Heinz, el marido de la mujer, recurrió a todos sus conocidos para conseguir el dinero, pero solo pudo reunir la mitad, por lo cual le contó al farmacéutico la situación de su esposa y le pidió que se lo vendiera más barato o lo dejara pagar más adelante. Pero el farmacéutico se negó. Heinz, desesperado, robó el medicamento. Tras exponer el caso, Kohlberg preguntaba si el marido debería haber robado el medicamento. Uno de los niños entrevistados justifica dicho robo, argumentando como un valor prioritario la singularidad de la vida de la mujer enferma (Gilligan, 1982). En este sentido, la entrevistada resuelve el dilema planteado con la pelea de los dos estudiantes, de una manera similar, pues considera la singularidad de las personas involucradas: sus duras condiciones de vida, su progreso y su implicación en el curso.

organizaciones burocráticas, en GST, como en la mayoría de las entidades del Tercer Sector españolas, será la dependencia de los poderes públicos la que condicionará en gran medida la prestación de servicios y por lo tanto la práctica profesional, puesto que inevitablemente se acaba siendo un instrumento reproductor de las perversidades del sistema público, quien determina el tipo de prestación, el público objeto de intervención y muchos de los procesos a seguir. En GST principalmente dicha dependencia se mantiene con la CM (Comunidad de Madrid).

Nosotros en los PCPI (Programas de Cualificación Profesional Inicial concertado con la Consejería de Educación) tenemos impuestos una serie de pasos y procedimientos que no te puedes saltar, en los dos Centros (de Salud Mental concertados con la Consejería de Familia y Asuntos Sociales) ocurre lo mismo, ellos tienen su equipo de trabajo montado bajo los procedimientos de la Consejería. (E.3)

Esta situación, además, se ha acentuado mucho más tras la crisis económica de 2008.

Antes los teníamos más abiertos, eran proyectos dirigidos a todas las personas de Madrid. Ahora no. Ahora están como muy acotados los colectivos con los que podemos trabajar, pero vamos, nosotras y todas las entidades. Cada distrito está sacando su dinero para trabajar con sus ciudadanos y ciudadanas [...] ahora viene una persona de Carabanchel y no le podemos atender, porque no lo podemos justificar en ningún lado. (E.4)

Al respecto, se pueden apreciar dos tipos de discursos: (1) quienes muestran una postura más moderada apelan a la posibilidad de consensuar con la Administración, (2) quienes se posicionan de una manera más crítica, aceptan en última instancia transgredir ciertas normas para actuar en favor de las personas usuarias.

Si bien en GST se comparte la opinión de que es prioritario independizarse de la Administración Pública mediante la captación de fondos privados como un objetivo estratégico, también se aprecia que las profesionales, dentro de las limitaciones establecidas, intentan buscar salidas para ampliar sus actuaciones en coherencia con la misión de la entidad. Estas decisiones suelen ser comunicadas, justificadas y consensuadas, dentro de lo posible, con la Administración financiadora. Esto último, en parte, porque llevan muchos años trabajando en conjunto con dichas administraciones, con lo cual existe una relación de confianza donde es posible establecer un cierto margen de flexibilidad.

Aquí las mujeres llegan por iniciativa propia [...] sólo tienen que estar empadronadas en Madrid. Aunque la realidad es que a lo mejor muchas, pues a lo mejor cuando están de paso por aquí pues no están inscritas... con que tengan una dirección en Madrid ya para nosotras es suficiente [...] estos datos nosotras los volcamos en la base de datos. Nosotras además tenemos una base de datos propia, y una con la Dirección General y en esa no decimos que la mujer no vive en Madrid, pues ponemos la dirección y se entiende que está empadronada [...] No es que hayamos hecho cosas contra de la D.G. eh, porque de todo esto yo informo. (E.6)

Una postura aún más crítica la representa la siguiente cita.

Es que eso de los poderes públicos es una... Es que lo creo, que tienes que estar con una mano delante y la otra, así (porque ellos financian). Por ejemplo aquí hemos hecho un poco así como hemos querido, entre comillas, con cuidado [...]. Y si es que a veces hay que ser un poco transgresoras para conseguir cosas, que pa' eso trabajamos en esto. Justicia social, es que es eso. (E.7)

En ella, la entrevistada da a entender que la separación de los poderes públicos es un ideal al cual se debería aspirar pero prácticamente imposible, constituye una utopía, pues en última instancia son ellos quienes financian al Tercer Sector. Sin embargo, en su opinión, es posible actuar con mayor independencia, aunque para ello haya que transgredir los protocolos establecidos, aunque con cautela. Así mismo, sugiere que la misión de GST, el “para qué estamos”, es la consecución de la justicia social, la cual habrá que intentar alcanzar a través de todos los medios razonablemente posibles. La concepción que de este valor se ha podido apreciar entre las integrantes de la entidad se presentará y discutirá más adelante.

Figura 6: Interacciones en equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Análisis de los estilos directivos

Quienes desempeñan el rol de dirigir una organización ostentan un cargo de poder.

Dicho poder se entiende en un sentido amplio, como la capacidad para influir en el

comportamiento de las personas que están bajo su dirección, de quienes integran la organización (Guillén, 2006). En el análisis de la dimensión directiva de una organización se incluye también a los mandos intermedios, es decir, a las personas responsables de supervisar y coordinar equipos. En dicho análisis, se han percibido dos tipos de discursos relacionados con el rol directivo: (1) la cercanía percibida en las relaciones, asociada a su vez a las dimensiones de (a) comunicación y (b) cuidado de los equipos, y (2) la igualdad.

La igualdad dentro de la entidad es cuestionada, aunque este no sea un juicio extensible a todas las informantes. Se insinúa que en GST existe cierta inequidad de trato por parte de la dirección hacia ciertas responsables de área -y sus centros- frente a otras, operando criterios subjetivos de afinidad personal.

Entre nosotras (el equipo del centro al cual pertenece) posiblemente, entre nosotras y otros ámbitos, a lo mejor ahí no tanto, por decir nosotras estamos aquí, a lo mejor la dirección, que hay veces que creo que no se mide a todos por el mismo rasero ¿sabes? (E.4)

A nivel de mandos intermedios, en cambio la igualdad de trato está presente en todos los discursos, y se refleja también en las relaciones cotidianas, las cuales son desjerarquizadas, es decir, ninguna persona está sobre otra en términos de poder en su sentido restrictivo.

Eh, pues, necesito flexibilidad y amoldarme, personalmente, en mi trabajo, con mi equipo, ¡con mi nada!, con la gente con la que trabajo y la que saca el trabajo adelante. (E.1)

(Refiriéndose a las auxiliares de ayuda a domicilio) Son compañeras, hay que tratarlas como compañeras, ni yo soy jefa de ellas, ni, no. Son compañeras y evidentemente hay que llevar una directriz, está claro. (E.2)

Respecto al discurso de la cercanía percibida en las relaciones, la relación de la dirección general de GST con el personal de base de los centros y con algunos mandos intermedios es bastante difusa, no así con el personal que trabaja en la sede central, tal vez producto de la interacción cotidiana.

Algo ha fallado, no sé si de nosotras a ellas o de ellas a nosotras. Algo, y creo que ha habido encuentros y desencuentros, pero ha habido algo de eso, un poco. Y nosotras (refiriéndose al Centro R) somos un proyecto como otros más, puede que nosotras nos hayamos sentido un poquito más apartadas, puede. (E.7)

Así mismo E.7 señala cierto distanciamiento por parte de la dirección hacia el centro al cual pertenece. Aunque se siente cercana a la entidad por su experiencia y porque reconoce que es la central, en realidad no tiene arraigada la percepción de pertenencia. De hecho, su expresión denotaba bastante precaución, evitando decir que existían malas relaciones pero sugiriendo que tampoco estas son del todo buenas, percibiendo a su centro incluso como “un proyecto más”, de lo cual podría interpretarse que siente que este no se encuentra integrado por completo en la entidad. No obstante esta no es una apreciación extendida entre todas las entrevistadas, aunque sí permite concluir que no existe una visión de conjunto en la entidad, pues los equipos se perciben de manera aislada.

El problema relacional es percibido por la siguiente informante como una situación no intencional, es decir, reconoce que la dirección tiene las mejores intenciones para comunicarse con las personas a su cargo, pero a la vez sugiere que tal vez no posea las competencias relacionales adecuadas para ello. Sin embargo, la dimensión de la comunicación, se analizará más adelante en el marco de los medios que la entidad dispone para alcanzar la cultura ética.

La dirección creo que tiene en cuenta la importancia de comunicarse, ella lo tiene aquí (se señala la cabeza), lo que a mí me parece es que le cuesta mucho [...] pero no creo que se sienta tan cercana, tan cercana. No te digo de todas las trabajadoras, porque depende de los centros también [...] porque a mí me parece que esas instancias de comunicación que es visitar a los equipos, y en ese sentido creo que no. Yo creo que tiene mucha tarea, y entonces ha habido un descuido por ahí. Hay que cuidarnos visitándonos y escuchando. Y escucha, escucha, que estás pa’ eso. (E.6)

A su vez, las competencias relacionales a las cuales se alude tienen mucho que ver con la dimensión del cuidado de los equipos. Ir a visitar a los equipos, no solo cuando hay problemas, se considera fundamental. Conversar, dejarse ver, transmitir información, son acciones vistas como una manera de tener mayor cercanía con los equipos.

Así mismo, fuera del ámbito laboral, el cuidado del equipo también es considerado como un valor a practicar, entendido como preocupación por el plano afectivo y relacional.

Este año hemos conseguido que varias auxiliares se junten para navidades, porque están solas, y por lo menos que se junten y coman juntas ¿sabes? Entonces sí, en ese sentido se las cuida. Se las cuida mucho. En exceso (risas) a mí me echan la bronca porque las cuido demasiado, pero es que, me pongo en su lugar y creo que necesitan mucho apoyo. (E.2)

(Refiriéndose a la responsable del Centro R) Yo sé que ella nos cuida mucho con respecto a GST, a su gente. Me imagino que como todas las coordinadoras de todas las áreas. Nos cuida mucho, y luego ella va a GST a tal, y luego nos traslada. Igual que a nosotras nos cuida con respecto a GST, también cuida a GST frente a nosotras, y eso es verdad que lo hace. (E.7)

Los discursos de las responsables de área son corroborados por el personal, y denotan un punto de vista diferente a la visión tradicional que se tiene respecto al rol directivo.

Las responsables atribuyen bastante importancia a la compañía y a la comunicación. En este contexto, se aprecia la manifestación de una concepción moral que surge del reconocimiento de las relaciones y de la confianza en la comunicación como una manera para resolver o evitar conflictos, lo cual es una de las características que definen una moral basada en el cuidado (Gilligan, 1982).

Por otra parte, también se puede apreciar la tensión entre la motivación por el cuidado por parte de la responsable (E.2) -motivación que se puede extender al resto de entrevistadas-, y la concepción de liderazgo que se tiene desde la dirección general, para la cual la dimensión relacional y afectiva, reflejada en el cuidado, carecen de importancia a la hora de ejercer un rol directivo.

También aprender a delegar, porque tenemos un equipo muy bueno. Que a lo mejor no tienes que ir a todas las reuniones tú, y dar momentos también a las personas, eso también hay que aprender a hacerlo, ponerla en un momento representativo [...] Hay que reforzar también esa parte, porque a mí me dicen “vas tú”, a mí me recompensa que me digan vas tú, porque confían en que vayas tú, entonces tengo que hacer lo mismo yo con las otras personas que están aquí. (E.5)

Se considera que la participación en las instancias de representación de la entidad no se limita solamente a quienes ostentan cierto poder, sino que se debe extender a todo el equipo como una manera de motivar y reforzar su bienestar a través del reconocimiento

profesional. Así mismo, es posible interpretar que el valor del reconocimiento hacia las otras personas, fundado en un principio de empatía, es otra manera en que se manifiesta el cuidado del equipo.

Yo creo que hay que mejorar en GST también el tema de los reconocimientos, que está vinculado con el comunicar. Creo que hay poco reconocimiento, yo siento eh, y que va ligado al cuidado. Todo esto del reconocimiento va ligado al cuidado de la otra, en cómo le reconoces a la otra lo estupendo que ha salido algo, su gestión o lo bien que lo hace. No sé, yo creo que porque somos de la vieja escuela, algunas, y en la vieja escuela no se reconoce a la otra, o sea, que es tu trabajo y lo tienes que hacer así. Entonces yo creo que tu o lo tienes incorporado en tu vida o no lo haces, y solo comentas el caso en que algo ha salido mal, porque se supone que el día a día tienes que hacerlo bien. (E.6)

Dado que el núcleo de la vida social y personal no es el de personas aisladas que se asocian para un fin, sino el de personas que nacen ya en relación, el reconocimiento del resto es muy necesario (Cortina, 2013). En ese sentido, sí se puede apreciar el reconocimiento en sentido opuesto, desde el personal a la dirección. En general, se valora positivamente el desempeño profesional de la figura de la dirección, como gestora, subrayando además la transparencia que desde la dirección se ejerce y que revierte en toda la entidad como un valor compartido.

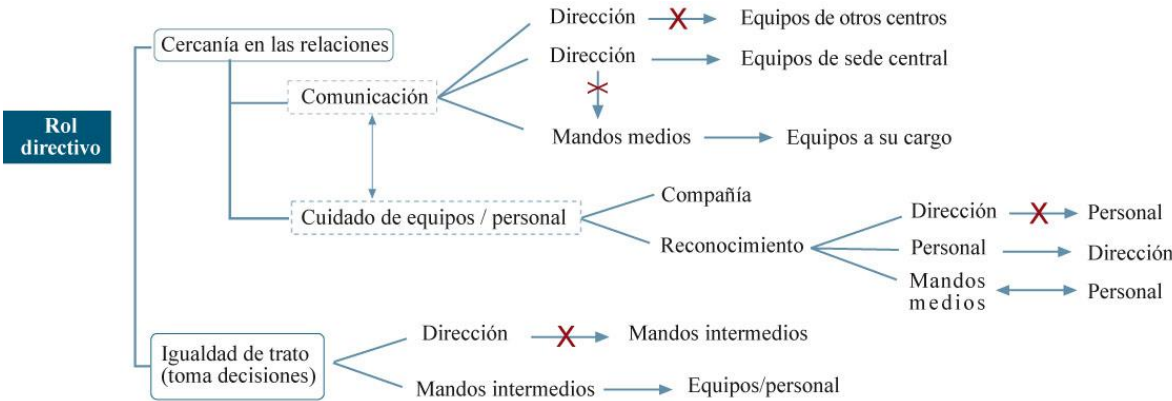
Somos muy claras...desde la dirección también, siempre ha sido transparente, si hay, hay; si no hay, no hay. No solamente en lo económico, sino que nunca se ha ocultado nada, al contrario. (E.5)

Pese a lo anterior, se aprecia que la dirección ejerce un liderazgo gerencial, orientado a la eficiencia y eficacia, descuidando el plano relacional. En este sentido, la motivación por el servicio se proyecta hacia el exterior y hacia los resultados, descuidando a quienes integran la organización. Así, se corre el riesgo de que se genere una cadena en la cual, cuando las personas no son serviciales con sus compañeras de trabajo, las relaciones humanas van a fallar, afectando el desempeño laboral y por extensión la calidad del servicio prestado. La fractura en las relaciones personales dificultará finalmente el logro de la misión y visión de cualquier organización. Por ello, la concepción de servicio interno también es un aspecto a considerar, y debe comenzar a

ejercerse por quienes tienen mayor responsabilidad en el logro de la misión, es decir, quienes lideran la entidad (Guillen, 2006).

El compromiso del rol directivo con la calidad ética de una entidad juega un papel muy importante, puesto que la excelencia ética de las organizaciones estará condicionada por la ejemplaridad de quienes la dirigen y ostentan cargos de responsabilidad. No obstante la calidad ética no es solo responsabilidad de quienes la lideran, sino que está determinada, a la vez, por el compromiso con la ética de parte de todas las personas que la integran en una tarea común (Guillén, 2006).

Figura 7: Resumen del rol directivo/supervisor en GST.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 8. Medios para alcanzar la cultura ética

8.1. Estrategias y tácticas ¿Cómo se hacen las cosas?

El modo de operar y de tomar decisiones también repercutirá en la ética de una organización y su calidad. La manera en la cual se planifican y se ejecutan las cosas en una entidad se puede apreciar tanto en las dinámicas de los equipos de trabajo como en los instrumentos formales que marcan las directrices de actuación. Por ello, este epígrafe se centrará en el análisis de los métodos formales, concretados en las estrategias y tácticas explícitas de la entidad: los Planes y el modelo de Gestión de Calidad, en adelante GC.

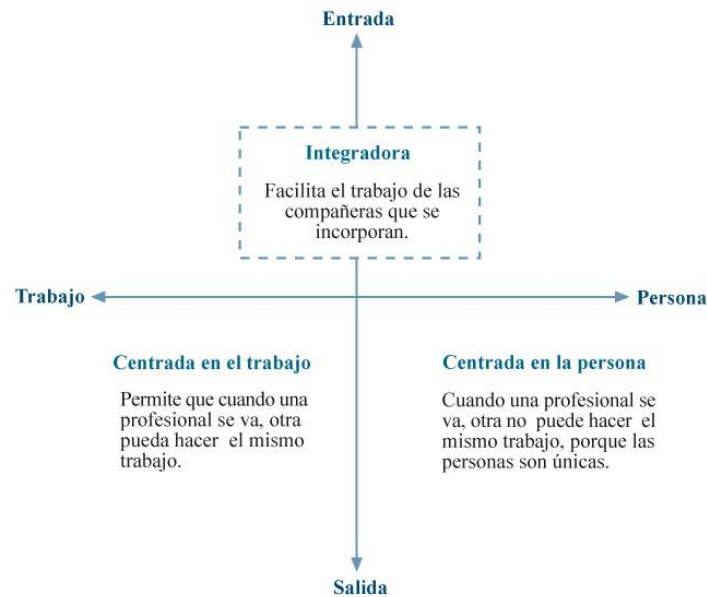
En el año 2009 la organización adoptó el modelo EFQM pues vio la necesidad de ser más competitiva en el Tercer Sector, principalmente de cara a su financiación, dado que cada vez más, la Administración Pública estaba requiriendo que las entidades que concursaban a proyectos estuvieran certificadas bajo algún modelo de GC.

En el marco de dicho modelo se ha implementado la gestión por procesos⁵⁰, en adelante GP. Al respecto, se preguntó a las entrevistadas su opinión sobre el mismo y sobre su incidencia en la intervención social y en el clima laboral de la organización. En general se pudieron apreciar tres tipos de discursos: (1) la gestión de personas, (2) la organización del trabajo, (3) la competitividad.

(1) Respecto a la gestión de personas, se distinguen tres posturas ideológicas: (a) la postura centrada en la persona, (b) la centrada en el trabajo y (c) la integradora. Las dos primeras están enfrentadas, aunque al mismo tiempo se centran en la “salida” del personal. La tercera, corresponde a una posición que si bien, se centra en el trabajo, considera que la gestión por procesos facilita la “entrada” de las personas.

⁵⁰ Una metodología que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de la organización a través del diseño, documentación y sistematización de todos los procedimientos de trabajo.

Figura 8. Discursos en relación a la GC.



Fuente: Elaboración propia

Para la postura centrada en la persona, la GC potencia prácticas que minusvaloran a las personas como fines en sí mismas. De acuerdo con esta visión, la gestión del personal resta importancia a las personas y prioriza el trabajo. Concibe a las personas como objetos, pues una vez que estas ya no forman parte de la organización es posible reemplazarlas sin que su pérdida afecte a la entidad. Así, considera que las personas son fundamentales para contribuir a la consolidación de una cultura corporativa.

En el tema de calidad me duele, me chirría mucho el que las personas no son lo importante, lo importante es el trabajo. Entonces si tu te vas a... ¡hombre! ¡Si tú te vas, no se van a hacer las cosas igual! ¡No puede ser, no me lo puedo creer, y no quiero creerlo! No me gusta. Este concepto que es muy básico en esto de la calidad, que si la profesional se va tiene que venir otra y hacer lo mismo ¡hombre no! Las personas son un poquito más importantes [...] Las personas son fundamentales para que GST sea lo que es, lo que tiene que ser o lo que queremos que sea, y que GST sea una, ahí sí, y la imagen que GST tiene que dar como entidad, creo que tiene que ser clara en cualquier sitio. (E.1)

En contraste, la mayoría de las entrevistadas considera que la GP es muy útil, argumentando que tener las cosas protocolarizadas y organizadas ayuda a que, por ejemplo, en el caso de que una empleada se vaya de la entidad, la próxima persona que ocupe su puesto entienda muy bien cuál es su trabajo.

Partes de una base, yo creo que eso es esencial. Pues ahora mismo estamos las personas que estamos en GST, pero si pasado mañana yo, o cualquiera de mis compañeras decidimos un cambio de rumbo y nos marchamos, no va a pasar absolutamente nada, porque todo nuestro conocimiento va a estar reflejado en unos procedimientos y unos procesos. (E.3)

Finalmente, la tercera posición toma un matiz distinto, pues concibe los procesos respecto al personal como una instancia que facilita la “incorporación” de compañeras, y no como una medida de prevención de daños ante su salida.

Ha facilitado mucho el trabajo a las compañeras cuando se han ido incorporando, y la valoración que hacemos es de mejora [...] y esto también nos ha servido para revisar nuestras áreas, porque todas hemos revisado los procedimientos de todas. No hay un área que tenga más peso que otra, todas en el Centro sabemos perfectamente cómo funciona cada área, todas [...] Sabes, eso me parecía a mí que democratiza también, tú haces más horizontal el trabajo, todo el mundo se siente parte (E.6)

Así mismo, el trabajo en red entre el equipo de trabajo garantiza la participación y la coordinación entre las profesionales, propiciando relaciones de igualdad, de ahí que a esta posición se le ha situado en un nivel intermedio entre la visión centrada en el trabajo y la visión centrada en la persona.

Esto último se relaciona con el segundo discurso sobre la GC, referido a cómo permite organizar el trabajo. No se perciben posturas divergentes. En general se valora positivamente, con algunos matices personales relacionados con la dificultad que el proceso de implementación del modelo ha generado en cada profesional y con la flexibilidad que se considera que el modelo de GP ha de tener cuando se incorpora a la gestión de una organización de servicios sociales. En la E.1, es posible percibir aquella responsabilidad y compromiso con el mandato social en el marco de la calidad ética a la cual apunta Guillén (2006).

La rigidez es algo que también me chirría en esto, cuando trabajas con personas, ya no solo con las personas que conoces, sino que vamos a trabajar ‘para’ personas, con lo cual todo tiene que ser muy flexible, muy ágil, y muy capaz de cambiarse ya. (E.1)

Sobre todo a mí me costó mucho, pero muchísimo. Yo no era capaz de entender nada [...] Yo lo veía tan empresaria, intentaba trasladar lo que nos estaban contando (en los cursos) a mí día a día, y es que yo decía, es que no lo veo, porque lo veía tan estructurado, tan encasillado. (E.4)

Dicha flexibilidad se fundamenta en el argumento de que la GC en este sector difiere mucho del ámbito empresarial desde el cual el modelo ha surgido.

Lleva muchísimo trabajo en un principio pero creo que es necesario, dejándolo como un poco más flexible. Hay cosas que trabajando con personas, porque claro cuando nos daban la charla, el señor que trabajaba en CEPESA, pero claro, cuando es trabajando con personas... no con personas sino con personas y sus problemas personales, porque en CEPESA también son personas (risa) entonces, yo creo que un poquito de flexibilidad es necesaria. (E.4)

La parte social, es que es diferente. Los procedimientos son muy diferentes [...] trabajamos con personas y esa percepción ya es diferente [...] ya no hablamos tanto de economía. Son personas que vienen, que tenemos que atender, que es con calidad, tenemos que hacerlo bien [...] No ha estado mal, sobre todo por trabajar en equipo, dentro de la entidad, y sobre todo la experiencia... poner en bandeja todos los conocimientos y todo ha sido, yo lo que más valoro es eso. (E.5)

Aquí se puede apreciar nuevamente que el trabajo en equipo es uno de los bienes más valorados en GST, el aprendizaje mutuo, la suma de conocimientos o, como se denomina en el ámbito organizacional, las sinergias. Este capital humano, en último término se concibe directamente ligado con la mejora de la atención a las personas usuarias. Así mismo, la flexibilidad es entendida como una manera de garantizar la inclusión de mejoras y cambios por parte del equipo en la medida en que surge la necesidad de hacerlo.

Por último, el discurso centrado en la competitividad, presenta dos variaciones: (a) aquella que considera que la implementación de la GC es positivo porque es necesario estandarizar la organización para hacer el trabajo con calidad y sobre todo, porque ello contribuye a generar una imagen de confianza por parte de la entidad, lo cual favorece la captación de financiación, y (b) aquella que desconfía de dicha garantía de calidad, pues en última instancia la GC podría ser utilizada únicamente como una fachada para la captación de financiación.

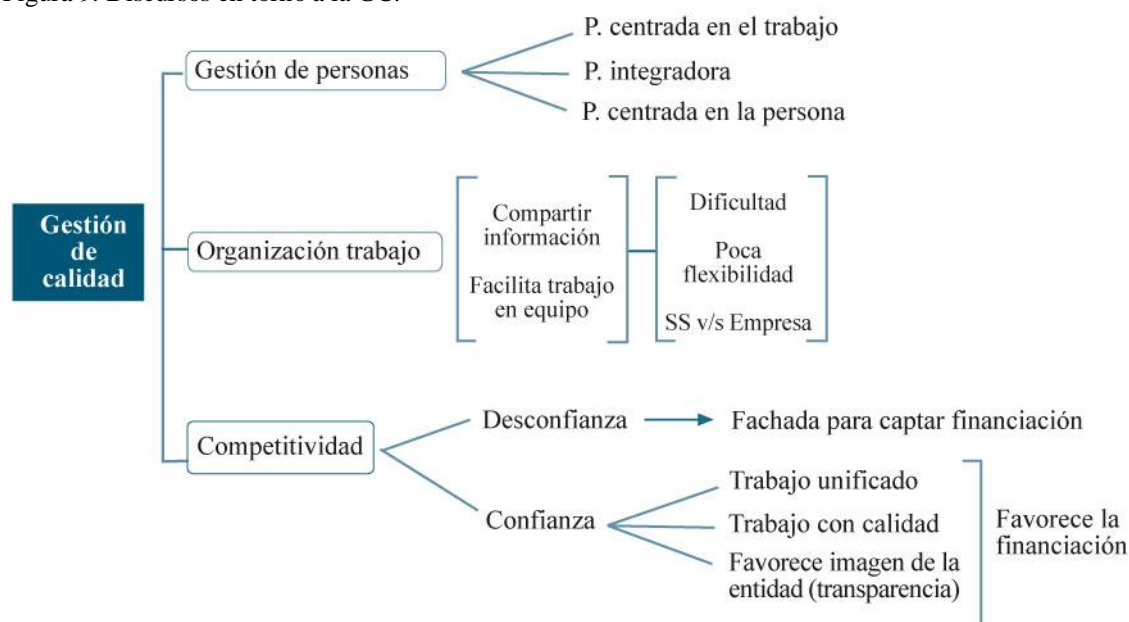
A mí el tema de la calidad mmm..., claro, es que tampoco tengo muy claro lo que te voy a decir, a lo mejor es una opinión. Es muy importante la calidad y tenerlo claro. Pero que no sea una mera herramienta para conseguir algo, como decirte... puede que pase a segundo plano a veces, como que la calidad es algo que está ahí, que no se le da demasiada importancia, pero luego es importante tener certificaciones, porque te lo piden. No sé si a veces es un mero protocolo para conseguir algo más, o si realmente se le da la importancia que se le debería dar. (E.7)

En general y concluyendo, se aprecia que no existe una cultura corporativa compartida en torno a la calidad, tal vez porque aún está implementándose y hay muchas personas, incluso en niveles de responsabilidad, que no la entienden.

Yo no creo en la calidad (risa) partimos de algo que yo no creo, entonces vamos mal. A mí me cuesta, seguramente porque no la entiendo eh... no dudo que no sea por eso, pero no me lo creo. [...] Es verdad que soy bastante disciplinada, si hemos decidido que se hace esto, o la decisión me da igual, que se decida desde donde se decida. Si se ha decidido yo a por ello y ya está. Pero es verdad que como no me lo creo del todo, pues no es lo mismo que cuando vas a hacer algo en lo que crees. (E.1)

Esta situación, que como ya se ha visto también ocurre en otras dimensiones, se podría relacionar con deficiencias en la transmisión de la cultura, pues no existe claridad en torno al concepto de calidad. Ello denota la importancia de que en una organización se construya una cultura compartida, pues el personal estará motivado, creará en aquello que hace y se implicará en su labor.

Figura 9. Discursos en torno a la GC.



Fuente: Elaboración propia (SS: Servicios Sociales)

La implementación del modelo EFQM llevó a GST a elaborar una planificación estratégica cuyo proceso se realizó con la colaboración y participación activa del personal técnico, administrativo y directivo de la entidad. El I Plan 2008-2012, marca una serie de estrategias a implementar a corto y medio plazo, orientadas a la organización y funcionamiento de GST⁵¹, y también tiene un alcance mayor respecto a la construcción de una cultura ética para la entidad al declarar una serie de valores. En cambio, el II Plan Estratégico 2012-2014 (anexo 2) es mucho más operativo pues no incluye valores éticos ni de manera explícita ni implícita, por ejemplo en sus objetivos.

⁵¹ Entre las acciones previstas más destacables del I Plan Estratégico (anexo 3) se pueden mencionar: (1) planificación de encuestas de clima laboral y acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos; (2) diseño de mapa de procesos de la entidad; (3) identificación y análisis de las necesidades de los grupos de interés. Conocer a la competencia es entendida por las informantes en sentido positivo, es decir, como el establecimiento de redes con otras entidades con el fin de trabajar relaciones institucionales y optimizar la práctica dentro del sector.

Por otra parte, el I Plan de Igualdad para el Personal está destinado al personal y voluntariado de la entidad, a la Junta directiva y, en último término, se espera que tenga un efecto directo sobre los proyectos e intervenciones que realiza la organización. Dicho Plan se fundamenta en el interés que declara la organización por fomentar una política organizacional sensible al género. Se prevé la incorporación de la perspectiva de género en todos los ámbitos, tanto a nivel organizativo como en los programas de acción social que se llevan a cabo⁵². Sin embargo, se detectan ciertas incoherencias entre algunos objetivos específicos y operativos, que en última instancia perjudicarán la consecución de los cambios deseados, especialmente aquellos objetivos que tienen como efecto previsto un cambio en la cultura. No obstante, la evaluación del diseño de dicho Plan no es el objeto de este estudio, aunque si se desea ampliar la información se ha reconstruido su lógica en el anexo 4.

La existencia de un Plan cuyo objetivo general sea profundizar y consolidar la igualdad de género para promover un cambio en la cultura organizacional, sin duda es una señal de que el tema del género se considera importante. Sin embargo, en un segundo nivel de análisis, habrá que ver si ello se contempla de forma separada o no de la reflexión, discusión y comprensión de nociones tan básicas como la participación, las dinámicas de poder o si, por el contrario la cultura organizacional contempla al género como algo aparte, que hay que incorporar, considerándolo un asunto técnico o un conjunto de herramientas que hay que incluir en los proyectos. Un asunto vacío de contenido político (Navarro, 2004).

⁵² En concreto se contemplan las siguientes medidas: (1) utilizar un lenguaje no sexista e inclusivo; (2) crear protocolos de actuación para (a) situaciones de acoso sexual y por razón de sexo, (b) atención a mujeres trabajadoras víctimas de violencia de género; (3) garantizar las mismas oportunidades profesionales en el empleo, selección, retribución, formación, desarrollo, promoción y condiciones de trabajo; (4) facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la plantilla y voluntariado; (5) promover una cultura organizacional sensible al género que garantice la ausencia de discriminación por razón de sexo y la aplicación de los valores y principios de igualdad en todas sus actuaciones y estructuras.

Comenzando por el plano más visible, se aprecia por una parte una perspectiva de género muy ligada a la preocupación por utilizar un lenguaje inclusivo. Sin embargo, el lenguaje inclusivo no está incorporado como parte de la cultura compartida de la entidad, más allá de los documentos que desde la misma se elaboran. Entre las diversas personas entrevistadas no se pudo percibir una utilización unificada del mismo en el habla. Entre quienes se esfuerzan por hablar de manera no sexista se reconoce que se debe a sus valores personales y pese a que se ha intentado transmitir en los centros y todo el personal, en general dentro de GST, cuenta con formación al respecto, no se ha podido interiorizar en la práctica.

En la práctica, no se intenta imponer la perspectiva inclusiva de arriba abajo, sino que se están cuestionando los comportamientos para, a partir de ahí, proponer actuaciones de trabajo transversales. Esta práctica reflexiva y la implicación por hacer las cosas mejor también se pueden apreciar en otros ámbitos menos perceptibles, como por ejemplo el diseño de actividades.

GST cuenta con un Área de la Mujer⁵³, aunque la atención integral e individualizada se realiza principalmente en el Centro R⁵⁴, el cual durante sus 10 años de trayectoria ha funcionado como un espacio para que las usuarias establezcan relaciones con otras mujeres, atendándose también problemáticas asociadas con el proceso migratorio, el empleo, la formación y la violencia de género. La participación de las mujeres en la planificación de actividades es una característica de este centro. Todas las actividades grupales se planifican de acuerdo con las necesidades que se recogen de las usuarias, intentando dar respuesta a sus demandas, siempre que estas estén en sintonía con las

⁵³ En el Área de la Mujer se realizan las siguientes actuaciones: (1) atención integral e individualizada; (2) trabajo grupal con mujeres como fórmula de retroalimentación y aprendizaje; (3) trabajo comunitario, materializado en su participación en la Comisión de Igualdad del distrito al cual pertenece el Centro para Mujeres, y dinamización social en un municipio de Madrid.

⁵⁴ Este centro recientemente ha pasado a formar parte de la Red de Atención Integral para la Violencia de Género de la Comunidad de Madrid, dependiente de la Consejería de Asuntos Sociales.

líneas y los objetivos de la entidad, orientados a trabajar temáticas que posibiliten el diálogo ante cuestiones relacionadas con la opresión y la desigualdad estructural. Es así como cada mes se establece un tema que se trabaja de manera transversal en todos los talleres y actividades de ocio del centro.

Cada decisión, intervención o actividad desarrollada está impulsada por una serie de valores dirigidos a la consecución de la igualdad a la cual se hace referencia en la misión de la entidad. Como recuerda Navarro “no hay gestión sin política” (Navarro, 2004, p.3) y en el caso de GST y su Área de la Mujer esta premisa es patente, pues cada una de sus intervenciones se orienta hacia lo que ellas consideran que es necesario hacer para conseguir cambiar la sociedad. En este sentido, la voluntad de cambio y transformación social son valores declarados de la entidad, y en la práctica se puede apreciar que se trabaja por conseguirlos mediante el empoderamiento de las mujeres.

En el área de alfabetización, con que hubiera una sola mujer para nosotras tenía sentido, por el tema del empoderamiento, de la importancia de la lectura y la escritura para las mujeres, en general para la población. Y el Aula Comunitaria, pues lo mismo, son temas que tienen que ver con lo que se ha decidido, entonces hemos tocado todo: participación política de las mujeres, cuando se acercaban las elecciones, los derechos sexuales y reproductivos, ese es recurrente cada año, sexualidad, violencia, discapacidades [...] ver todo el movimiento social que hay, en ese trabajamos todo el semestre. Ver el tema del desahucio, la tarjeta sanitaria... (E.6)

En este caso, el empoderamiento es concebido como una herramienta a través de la cual combatir la opresión y la desigualdad, en coherencia con la idea de que para posibilitar la igualdad es necesario considerar como principios fundamentales la colaboración, y el empoderamiento (Salcedo, 2010). Se puede apreciar que la noción de empoderamiento que aquí subyace es aquella originaria, muy ligada a la educación popular y al Trabajo Social Crítico, pues se desprende que el objetivo final es el auto-cuestionamiento, la creación de redes de apoyo y la movilización social, por parte de las personas que participan de las actividades.

Sin embargo, a nivel general, en GST no se percibe una cultura orientada al empoderamiento de las mujeres. El centro R constituye un caso concreto, pues el resto

de centros de la entidad focaliza su labor en servicios concretos: formación, empleo y atención a la dependencia, donde la orientación del trabajo se centra más en promover la autonomía de las personas a nivel individual, entregándoles herramientas para enfrentarse al mundo. Una perspectiva más cercana al concepto de empoderamiento que se utiliza en la actualidad.

En contraste con lo expuesto antes, la igualdad dentro de la entidad es cuestionada, tal como se ha podido apreciar en el análisis del rol directivo. Siguiendo la definición de calidad ética aportada por Guillén (2006), en lo que respecta a la igualdad se puede considerar que este valor sí se manifiesta a nivel externo, es decir, se considera en la misión y también se proyecta en las actuaciones hacia las personas usuarias. Sin embargo, analizando la organización como un todo, a nivel interno se aprecian algunas prácticas desiguales de acuerdo a la percepción de algunas entrevistadas, lo cual evidentemente no contribuye al bienestar de las personas que se sienten afectadas.

Figura 10. Discursos en torno a la igualdad.



Fuente: Elaboración propia

8.2. Sistemas de comunicación y redes

Desde 2009 la dirección ha ido implementando un sistema de comunicación interno y externo mediante la incorporación de un Departamento de Comunicación, desde donde se desarrolló un Plan de Comunicación Interna y se mantiene presencia continua en Internet a través de una Web y en otras redes sociales con el objeto de visualizar y difundir el trabajo de la entidad.

Aplicando dicho Plan se puso en marcha una página intranet que permite a las personas empleadas en GST conocer y compartir el trabajo que realizan. No obstante, las informantes perciben que no funciona, pues aunque en el momento en que se implementó fue muy utilizada, con el paso del tiempo se ha dejado de usar y tampoco es de utilidad para garantizar la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo.

(Respecto a si intranet funciona) Yo creo que no, no. Eso para resolver y solucionar problemas del funcionamiento del centro, no. Simplemente se necesitarían reuniones fijas, un día concreto. [...] Nos falta, sí, se puede hablar de una intranet muy bonita, donde yo puedo compartir un estudio que he encontrado y que le va a gustar a fulanita. Pero no sé, yo creo que nos hace falta esa comunicación, de levantar el teléfono y hablar. (E.4)

Se puede observar que los equipos admiten que para garantizar una comunicación efectiva entre el personal se necesita un sistema formal de comunicación, un sistema que esté normalizado y controlado, así como desarrollar el hábito de la comunicación informal, y no solo cuando sea necesario.

Luego ni siquiera entre las responsables de área tenemos relación durante todo el mes hasta la siguiente reunión. Mandas un correo, no te contesta nadie, o recibes un correo y yo no contesto, o sea, que cuando te estoy hablando no acuso a nadie, porque yo también entro dentro de toda la estructura. (E.4)

Dicho hábito además debería ser extensible al personal de base, pues se admite una necesidad de compartir experiencias, de conocer el trabajo de las compañeras que trabajan en los otros centros de la entidad, sobre todo entre compañeras que desarrollan funciones similares.

Entre los centros, hay momentos en que no nos relacionamos, pero no hay, quiero decir, esa es una debilidad de GST. Yo me coordino con mis compañeras de área, y yo luego de las reuniones de área y lo vuelco al equipo, les cuento [...] Pero lo que echan en falta es que no hay relación entre las trabajadoras de base, más allá de las coordinadoras. Entonces yo a mi equipo le puedo contar y todo lo que tú quieras, pero necesitamos espacios en que se vean las distintas compañeras. Hay una necesidad de mejorar la comunicación de la base. (E.6)

Todas las actuaciones que se han implementado no logran ser suficientes para promover la comunicación entre los equipos de trabajo de los diferentes centros y de éstos con la dirección general, pese a que se es consciente del problema y se han destinado recursos para intentar resolverlo. De hecho, en las dos encuestas de clima laboral realizadas al

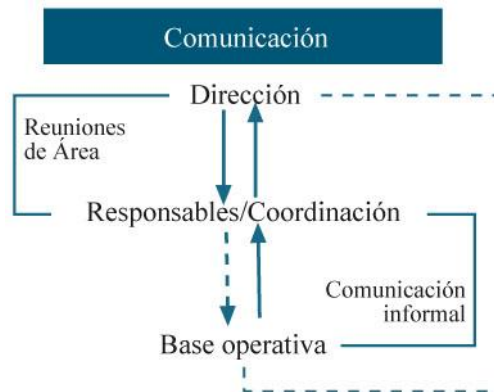
personal en el marco de la certificación EFQM, se ha detectado que la comunicación interna deficiente constituye la mayor debilidad de la entidad.

Respecto a la comunicación en el interior de los equipos de trabajo, pese a que existe un sistema efectivo de transmisión de la información, este es informal en la mayoría de ellos, con la excepción del Centro R, donde sí se ha establecido un sistema formal de reuniones en las cuales se discuten todas las actuaciones y se toma gran parte de las decisiones. En contraste, en el resto de centros, pese a que hay establecidas reuniones de equipo, estas no se llevan a cabo debido a la sobrecarga de trabajo, ante lo cual se priorizan las actuaciones inmediatas frente a la planificación estratégica. En este sentido, como se puede apreciar en el siguiente discurso, la coordinación surge de manera espontánea y los problemas se resuelven gracias a la implicación del personal, dado que se percibe una gran motivación y además, porque es un equipo de tamaño reducido (6 personas).

Luego lo de la comunicación funciona en las reuniones semanales que tenemos en los centros sobre todo para compartir las tareas, lo que va saliendo, las demandas que se van haciendo [...] Pero tenemos tantísimo trabajo que hay veces que nos las saltamos [...] que muchas veces se habla tomando el café, así muy informal. Pero normalmente las cosas las hacemos un poco espontáneas pero sí hay veces que funciona. Pero funciona porque yo creo que tenemos ganas de que funcione (E.5)

Finalmente, en cuanto a la comunicación vertical, ascendente y descendente (figura 11), el sistema establecido consiste en la realización de reuniones de área mensuales entre las responsables de cada área y la dirección. En estas reuniones se habla de todos los asuntos que afectan a la entidad y a cada uno de los centros, se planifican actuaciones, y se definen estrategias a corto y medio plazo.

Figura 11: Comunicación vertical.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en sentido descendente, se reconoce que lo que se habla en estas reuniones muchas veces no es transmitido efectivamente al resto del personal, puesto que se carece de criterios para definir prioridades y confidencialidad.

Pero sí es cierto que a veces hay comunicación que no llega a las trabajadoras, porque si vamos a las reuniones de área y no la trasladamos a las trabajadoras, sí que se corta ahí [...] un filtro que tu pones, no hay un criterio de decir [...] que decides tu un poco qué información dar. (E.5)

En sentido contrario, se han garantizado vías para facilitar la comunicación ascendente, entre el personal y la dirección, ya sea a través de las coordinadoras o responsables de área, o bien de manera directa. No obstante, pese a que las instancias para comunicarse existen, y las informantes manifiestan que efectivamente las vías están a su disposición ¿por qué se percibe que la comunicación no funciona en el interior de la entidad y entre los centros? Tal vez la respuesta se podría situar en el distinto sentido que se atribuye al término comunicación:

- La fracción que no reconoce problemas de comunicación, utiliza dicha palabra aludiendo al acto de transmitir información desde una dirección a otra, para lo cual ciertamente existen canales.
- La fracción que percibe problemas de comunicación, utiliza el concepto para señalar un acto de interlocución o diálogo, en un doble sentido, comportando un *feedback* y también atribuyéndole una dimensión relacional.

Por otra parte, en lo que respecta a la comunicación externa, además de las actuaciones de comunicación corporativa antes mencionadas, es importante destacar la presencia de comunicación y coordinación con otras estructuras sociales. El trabajo de la organización se apoya en el trabajo en red con otras organizaciones formales e informales, que implican y suman a diferentes agentes sociales para multiplicar el efecto de las actuaciones en beneficio de la comunidad. Para ello se trabaja en coordinación con una serie de instituciones, ENL y plataformas del sector de servicios sociales con el objeto de garantizar la cobertura de las demandas y necesidades de las personas, pues los recursos de GST por sí sola son insuficientes para dicho cometido.

Intentamos sacar de donde no hay, y bueno, pues, se ayuda con el transporte siempre que se puede (al alumnado del PCPI), y negociando con los servicios sociales y con otras entidades, porque efectivamente el trabajo en red es importantísimo. (E.1)

Trabajamos en plataformas de empleo, que eso nos ayuda mucho a comunicarnos, estamos en varias plataformas y trabajamos un poco en coordinación, porque si no sería imposible, inviable que todo lo podamos atender desde la propia entidad. (E.5)

En caso de que surja una necesidad que desde los centros no se puede cubrir, se procura siempre que esta sea satisfecha mediante la derivación a otros recursos con los que la entidad trabaja. Así, las redes son importantes para que las personas usuarias puedan acudir a diversas fuentes de recursos, pero también permiten a la entidad mantenerse al tanto de la escena social, estar pendientes de lo que sucede a su alrededor, lo cual debería contribuir a la generación de respuestas adaptadas a la realidad. En la actualidad, dados los efectos de la crisis económica del 2008, la entidad está actuando también como intermediadora con otras entidades en la satisfacción de necesidades fisiológicas o básicas.

En cuanto a la relación con las entidades públicas, existen dos posiciones que contrastan y que giran en torno a la dimensión del reconocimiento.

En mi caso con la DG de la Mujer, creo que la relación es buena, dentro de lo que supone una relación con una Administración. Siento una relación de reconocimiento [...] pese a todo, en momentos complicados yo creo que sí. Por eso han apostado porque sigamos nosotras. Porque el pliego, las personas que querían quedarse con el centro lo hacían por la mitad del dinero. Entonces que se queden con nosotras, quiero decir, ese es un valor nuestro, de las personas que estamos en este centro y de GST en su totalidad. (E.6)

Una fracción las percibe de manera positiva. A pesar de la tendencia de la Administración Pública de priorizar el componente financiero en los pliegos para la contratación de servicios con entidades privadas, sienten que la Administración ha priorizado la calidad del proyecto presentado por el Centro R, así como también ha reconocido la trayectoria y profesionalidad del equipo de GST. De ahí que la entrevistada perciba esta actuación en el marco de una relación de reconocimiento.

En contraste la otra fracción, la cual es mayoritaria, expresa que con la tendencia a rebajar el presupuesto en los pliegos para la contratación de servicios externos, se están precarizando las condiciones laborales, y con ello la calidad del servicio. Ello, a su vez, contribuye a precarizar los servicios sociales y también denota que la Administración no está “reconociendo” la labor fundamental que han venido desarrollando las entidades del Tercer Sector desde la configuración del sistema de bienestar social en España tras la Constitución de 1978.

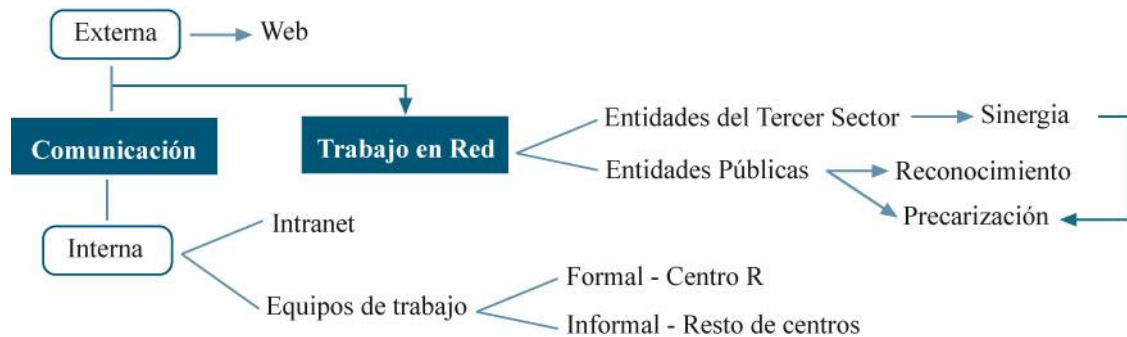
Hay menos dinero (para destinar a la Atención a la Dependencia) y las empresas que han optado a ese concurso lo que han hecho ha sido tirar los precios para llevarse la subvención. ¡Han bajado muchísimo los precios! pues esto es como todo, si tú tienes auxiliares y bajas muchísimo los precios, a ver cómo les vas a pagar. (E.2)

Nos sentamos y decir desde las entidades sociales ¡hasta aquí hemos llegado! Somos nosotras las que estamos sacando el trabajo. Bueno pues reconócenoslo, no nos des siempre palmaditas en la espalda de que lo estamos haciendo muy bien [...] ¡Hombre! si lo estamos haciendo bien tienes que reforzar ¡no quitar! Refuerza de esa manera, mantén lo que puedas. No nos metas esa presión de que los proyectos salgan más tarde y estemos 3 meses sin ejecución, y ejecutando y viniendo la gente, y que salga y te ahorras tres meses... es que eso no puede ser, es insostenible [...] Entonces yo creo que al final es eso, coordinarnos entre muchas entidades, llegar a un nivel de entendimiento, no tanta competencia. ¿Qué tenemos? Pues vamos a ponerlo en conjunto ¿no? Ese es un salto que se tendrá que dar. (E.5)

Se resalta la necesidad de que las entidades del Sector se reúnan para hacer frente a la precarización de los servicios sociales. Para ello, además, deberán dejar de competir

entre sí por los recursos y comenzar a compartir los mismos para garantizar un servicio de calidad a la comunidad.

Figura 12: Sistemas de comunicación y redes



Fuente: Elaboración propia.

8.3. Clima Laboral: un precedente de la calidad institucional y profesional

Los valores y principios en los cuales se concretará la responsabilidad social de una organización de servicios sociales se han de orientar hacia las personas destinatarias, la sociedad, y la propia organización (Pelegri, 2013b). En esta línea, las actuaciones en beneficio de la propia entidad repercutirán tanto en las personas usuarias como en la comunidad. De ahí que el clima laboral sea considerado el punto de partida idóneo para analizar el marco ético de la intervención social que GST realiza.

En GST se han realizado dos encuestas de clima laboral entre 2009 y 2013. Los resultados de ambas en general fueron muy positivos, salvo el tema de la comunicación que ha supuesto la mayor debilidad encontrada en la entidad. En general, da la impresión de que las personas que integran los equipos de trabajo parecen sentirse a gusto en la entidad.

Es un trabajo muy gratificante y muy duro...yo llevo aquí desde el principio, 10 años. Ha sido muy gratificante para mí... ha sido el mejor trabajo que he tenido en mi vida, para mí. Porque yo entro como administrativa...y entonces claro como administrativa pero también recibimos a las mujeres [...] Aquí en este centro le hemos dado mucha importancia, con Laura (la directora del centro) y en GST a la formación continua, talleres, para el personal, para que estuviésemos recicladas y actualizadas [...] Sí que ha sido gratificante, y también duro, porque a veces es duro. (E7)

E.7 percibe el trabajo como duro pero a la vez gratificante, calificándolo como el mejor trabajo que ha tenido en su vida. Es duro emocionalmente, porque tiene que afrontar situaciones conflictivas en cualquier momento, dado que su puesto es en área de acogida en el Centro R, donde las usuarias llegan a tocar la puerta sin cita previa, ante lo cual debe estar preparada para atender cualquier situación que se presente. Sin embargo, también reconoce que hay mucho soporte emocional dentro del equipo.

Es gratificante porque siente que está ayudando a las personas a salir de su situación de necesidad. Pero también ha sido gratificante porque para ella ha significado un espacio de crecimiento personal. Ella entró como administrativa, fue formándose en el área de acogida y luego estudió Trabajo Social. Se siente reconocida, tanto por la experiencia que tiene en la entidad como por su labor. Por otra parte también se intuye que puede resultarle gratificante por el ambiente que se puede percibir en el centro, lo cual se pudo corroborar en lo expresado en los discursos de las demás informantes, así como en la propia infraestructura y decoración.

Así mismo, se otorga mucha importancia al aprendizaje continuo, como reciclaje que incide en la calidad de la intervención y también se dan las instancias para compatibilizar la vida personal y laboral, a través de un margen de flexibilidad donde es posible negociar horarios y llegar a un consenso en que las dos partes (personal y GST) se sientan satisfechas y beneficiadas. Y sobre todo, se es consciente de que un buen clima laboral repercute en la prestación del servicio.

Que si tienes al personal contento luego trabaja bien, y eso repercute en lo que hagas, también. La pena es que cobran poco, pero no se puede pagar más [...] Este año no ha habido que hacer despidos ¡gracias a Dios! Porque yo todos los diciembres es horroroso, cuando les tengo que despedir. [...] pero este año hemos hecho un gran esfuerzo todas, de trabajar en todo, los proyectos han sido muchísimo más pequeños, por tanto no ha habido que despedir a nadie. Yo estoy encantada, porque no es bueno tener que decirles “chicas no hay más”. (E.2)

Por otra parte, pese a que se es consciente de los beneficios que un buen clima laboral aporta a la calidad del servicio, no se dispone de recursos suficientes para garantizar la

estabilidad de las personas empleadas. Sin embargo, como en el caso de la cita, estos despidos suelen ser momentáneos, puesto que como la mayoría de las entidades del tercer sector, se trabaja por proyectos de duración definida los cuales o bien se van renovando a través de contratos, o bien se presentan a concursos o subvenciones. En este caso se trata de proyectos contratados por las Juntas de Distrito municipales, los cuales comienzan en marzo y acaban en diciembre, con lo cual hay que esperar a ser adjudicatarias nuevamente.

Yo creo que no nos hemos librado nadie de la presión, del agotamiento, del estrés, de muchísimas cosas, de estar en un proyecto, que se acabe ese proyecto, que digas bueno y ahora que tal... que te digan y ahora qué hago contigo... y tú dices ¡dios mío que van a hacer conmigo!... entonces todo eso te genera una ansiedad... un, uf. Que muchas veces esa vulnerabilidad de estar que, aunque estés con un contrato indefinido, pero también estas dependiendo del proyecto donde tu estas justificada...que se vuelva a renovar, que no. Es un estado de vulnerabilidad. Pues eso crea mucho malestar. (E.4)

Incertidumbre que en general se vive en todas las entidades del Tercer Sector. Dicha sensación de vulnerabilidad, sumada a la sobrecarga de trabajo, afectan al clima laboral y por ende, repercutirá en alguna medida en el desarrollo de la intervención.

Ahora estamos en varios proyectos una misma persona, tratar de sacar 5 proyectos adelante y con los mismos objetivos, o sea, que no podemos bajar tampoco la calidad [...] somos un equipo y en un momento dado tenemos que hacer un poco de todo, aunque cada una tiene que tener claro en qué momento está de su programa o del programa que ejecuta principalmente. (E.5)

Capítulo 9. Marco ético de la intervención profesional

Pese a la sobrecarga de trabajo que se ha podido apreciar en los discursos presentados en el capítulo anterior, el personal procura mantener la calidad del servicio. De este modo, valores como calidad, calidez y profesionalidad, orientan la práctica profesional.

En el área de acogida recibimos a la mujer, e intentamos hacerlo con calidad y con calidez, y sintiendo que la mujer que llega al centro, hay que atenderla con calidez, con calidad, profesionalidad y calidez, no desde aquí (señala el escritorio) sino del otro lado ¿no? Esto no es una ETT, las mujeres no son, eh... al contrario, a lo mejor hay que buscarle a alguien que le va a dar un trabajo digno y un sueldo digno. No “envíamela alta, guapa... por 400€, encima le hago un favor”. (E7)

Así mismo, se alude al concepto de igualdad con las personas usuarias. Se evita situar a la profesional como una experta que está en una posición de superioridad frente a la persona usuaria. Sugiere que se valora a las personas y se les respeta, pues no son mercancía, por lo cual se procura su bienestar y unas condiciones laborales adecuadas. De ahí que señala que GST no es una empresa de trabajo temporal (ETT). Ella marca una diferencia con este tipo de prácticas, se distancia de ellas reafirmando el valor de la calidez y de la igualdad, destacando que lo que hace diferente a la entidad respecto a la inserción laboral de las usuarias y una ETT es precisamente la calidad profesional.

La profesionalidad también es concebida como una herramienta que, junto con la experiencia, ayudaría a evitar conflictos.

Creo que tienes que saber encontrar el punto intermedio y eso te lo da la experiencia y la profesionalidad y evidentemente también el trabajo en los procedimientos. Si todo lo tenemos por escrito no tienen por qué surgir conflictos de “hasta dónde llego”. (E.3)

Sin embargo, también se atribuye un valor importante a la norma, incluso se la sitúa como un primer filtro ante una decisión, y luego, en caso de que surgiera un dilema, ya entrarían en juego la experiencia y la profesionalidad.

9.1. El cuidado es fundamental

La profesionalidad, a la que se ha aludido anteriormente, también es asociada a los conceptos de cuidado y empatía. Respecto al cuidado, se ha percibido que es un valor que orienta la práctica profesional en todos los equipos de GST. Sin embargo es en el

Centro R donde el cuidado es expresamente declarado como un valor guía de la intervención social y de las relaciones laborales.

El cuidado es fundamental, porque es que entra dentro de nuestro trabajo. Es que no estás en un, en una, no sé qué ejemplo ponerte, estamos tratando con personas, con cosas de personas [...] Y entre nosotras también [...] Tienes que ser muy profesional, pero al mismo tiempo con empatía. La empatía está ahí, es fundamental. Profesionalidad y empatía serían las cosas. Y el cuidado claro, nosotras somos un equipo y nos queremos mucho. (E7)

El cuidado es un valor que se extiende a varias dimensiones:

(1) El cuidado de las personas usuarias en tanto son personas con problemas y se encuentran en una situación de vulnerabilidad, por lo cual es necesario procurar el buen trato hacia ellas.

(2) El cuidado entre las compañeras del equipo de trabajo, porque han de respetarse las diferencias personales y la diversidad de circunstancias que rodea a cada una, lo cual pasa por tener empatía y respeto. Este respeto se concibe como un elemento que impide que surja intrusismo profesional entre las compañeras.

Luego el trabajo entre nosotras, el respeto hacia la otra y el cuidado de la otra.... por eso no se percibe intrusismo entre profesionales... y eso tiene que ver desde el espacio de cuidado que hay... aquí en el centro... y del respetar a la otra y que tan importante es lo que tú dices como lo que dice la otra, pero de verdad ponerlo en práctica, porque una cosa es el discurso y otra cosa es la práctica. (E6)

(3) El autocuidado de las cuidadoras, entendiéndose como tales a las propias trabajadoras que cuidan a las usuarias, y a las personas usuarias en sus respectivos roles sociales, como cuidadoras de sus familias o como cuidadoras de otras personas.

Hemos ido hace poco a una formación de cuidarnos a los cuidadores ¿no?, cómo tener herramientas para afrontar una situación en un momento dado de un caso que te llega de emergencia, entonces hay veces que estás y otras veces no sabes “Qué hago...qué hago” (susurrando) Siempre estamos, constantemente estamos pensando que tenemos que hacer más, para también cuidarnos. (E7)

Ellas son mujeres cuidadoras que cuidan a otros, pues ver cómo ellas se cuidan a ellas mismas. Por eso el grupo ‘maternidades’ [...] estaba vinculado con maternidades diversas [...] y ahí trabajamos el tema del auto cuidado y entonces toda la reflexión en ese espacio es del propio cuidado, de cómo nos cuidamos, de si nos sentimos cuidadas, de cómo cuido a la otra, de como la otra me cuida, de trabajar las relaciones entre iguales, o sea que sí que desde ahí. (E.6)

En este último discurso el cuidado aparece asociado al género, en concreto con dos ideas: (a) la maternidad como hecho biológico, al asignar el nombre “maternidades” a un grupo que trabaja el autocuidado, asumiendo que el cuidado es un rol derivado de la

condición biológica de las mujeres que las condiciona a la posibilidad de ser madres. (b) la maternidad como condicionante de la tendencia al cuidado. Ante dicho posicionamiento, no se podría decir que se está actuando bajo una Ética del Cuidado desde la perspectiva en que se ha presentado en el Marco Teórico del presente trabajo, pues ya se aclaró que dicha ética hay que entenderla fuera de un contexto de género, orientándola al cuidado de y entre todos los seres humanos.

Dejando a un lado la anterior contradicción, no sólo con la ética del cuidado sino con la perspectiva de género que el Centro para mujeres procura mantener, sí se puede percibir en general coherencia con la Ética del Cuidado cuando el cuidado es entendido como buen trato, hacia el equipo, hacia el centro, como espacios de supervisión, de reflexión, de apoyo: en un plano más general del ámbito de las relaciones.

El cuidado, para nosotras se entiende desde trabajar, el buen trato, eso es, entonces el buen trato con nosotras mismas y con las otras [...] desde mi parte el cuidado del equipo, de espacios de cuidado, de vaciamiento, de poder poner esos espacios de supervisión, de poder contar cómo te sientes, de poder contar cómo intervienes y sentir el apoyo de las otras. Desde ahí entiendo el tema del cuidado. Del buen trato, que para mí sería lo mismo. (E6)

(4) El cuidado de los equipos, o del personal, por parte de la responsable o la directora. En este ámbito, ante la precarización de las condiciones en el mercado laboral de los servicios de atención a la dependencia, la entidad no puede asumir unos costes competitivos pues su prioridad es asegurar el bienestar del personal, un sueldo y condiciones laborales adecuadas. Eso es interpretado por la responsable del área de ayuda a domicilio como una manera de cuidar al personal. Así mismo se cuida al personal defendiéndolas ante algunos clientes, por ejemplo en el caso de servicios a particulares.

Porque ha habido veces en que hemos dicho, mira, lo sentimos muchísimo pero no podemos hacer lo que tú quieres por lo tanto te retiramos el servicio “que no me mandéis a esa negra”, pues lo siento muchísimo pero ni negra, ni blanca, ni amarilla, ni azul. Te retiramos el servicio y que sea otra empresa la que se lo haga. Cuidamos mucho a las auxiliares. (E.2)

Así mismo, la dimensión relacional del cuidado se expresa en la intención de acoger a las personas, de procurar su bienestar emocional y que se sientan acompañadas.

Si es para clases de español, entran en clases en compañía del resto de mujeres, que se siente mucho más acogida [...] tampoco se intenta incomodar. Bueno, si estas arropada con el resto de mujeres, vamos por ahí y se sigue trabajando. (E.1)

Preocupación por la gente, no solo la que acude a la entidad, sino que se va más allá, por ejemplo, en el Proyecto de dinamización comunitaria, las trabajadoras van allí, a los barrios y si llega una vecina nueva la buscan y la integran al grupo. En este caso el cuidado también aparece como un principio que se preocupa por las relaciones entre las personas, por la compañía y la integración.

En otro ámbito, el cuidado también es asociado al concepto de empatía, reflejada, por ejemplo, en la consideración que se tiene con la situación de las mujeres inmigrantes que han tenido que retroceder en su situación de bienestar que tan duramente lograron forjar, debido al desempleo y el drama de la pérdida del permiso de residencia y trabajo, con la consiguiente pérdida de derechos.

Es que ha sido como una evolución involución. Porque claro, el perfil de la usuaria que llegaba al centro cuando llegaban eran muchos casos de situación irregular administrativa, unas poquitas regularizadas y muy poquitas con doble nacionalidad. En búsqueda de empleo, muchas venían sin contrato de trabajo desde los países de origen, tenían que pasar esos dos años para conseguir la documentación. Ese pasar de trabajar de internas, a trabajar de externas, y luego empezar formación, y empezar a trabajar en empresas [...] luego pasa el tiempo y resulta que esas mismas mujeres que habían trabajado en empresa, tienen que volver a trabajar de internas. Ya no de externas, sino de internas [...] Mujeres que ya tenían eso, o compartir, hacer lo de la cama caliente, lo de alquilar una habitación y tener otra persona. Eso ha sido súper frustrante y súper duro. (E.7)

Sin embargo, el “duelo de la involución” no es considerado por E.2, quien pese a que en el transcurso de la entrevista ha atribuido gran importancia a la dimensión del cuidado, no demuestra empatía al considerar que algunas auxiliares de ayuda a domicilio “ya son muy señoritas” porque se han negado a hacer limpieza. Se percibe que la informante trivializa una situación que para la auxiliar representa una gran frustración.

Y bueno, si nos entra limpieza de choque, pues bueno chicas hay que hacerlo. Que algunas son más reacias y otras “ay es que estoy cansadísima”, bueno ya, pero tienes esas horas ahí que hay que cubrir. O cojo la limpieza de choque o no la cojo ¿qué hago? No, no...cógelas, que eso significa que tendremos trabajo para todas. Y en caso que no, pues hay que despedir, pues claro, es verdad que muchas de ellas “ya son muy señoritas”. No, no, es que a lo mejor hay que arremangarse y hay que hacer limpieza de quitar mierda...vosotras sabréis. Si no puedo coger eso porque no me vais a responder, entonces habrá gente que no pueda mantenerse, porque las horas hay que cubrirlas evidentemente. (E.2)

En este texto, aparte de lo señalado anteriormente, también se aprecia el valor que se da a la cooperación de todo el equipo para resistir una situación de crisis, donde todas las empleadas deberían implicarse y sacrificarse para garantizar el bienestar del grupo.

9.2. Intervenciones no paternalistas

En general se puede afirmar que la intervención que se realiza en GST es “no paternalista” puesto que se respeta ante todo la autonomía de la persona usuaria, pero se busca compatibilizarla con su bienestar, es decir, se trabaja en la capacitación de la persona para que pueda acceder a los recursos que requiere y sea capaz de decidir por sí misma sus objetivos y la ruta para alcanzarlos (Salcedo, 1999).

Yo no soy más que ellas, ni porque están al otro lado de la mesa...yo favorezco o intento crear caminos que ellas deciden, siempre la última decisión la tienen ellas...su autonomía desde luego voy a intentar favorecérsela lo máximo posible. (E.8)

El respeto a la autonomía de las personas usuarias es considerado un derecho fundamental de las mismas, y de acuerdo con E.8, se percibe que no considerarlo atentaría contra el principio de igualdad. No obstante, en el caso de menores, está claro que lo que hay que cumplir es la norma, ya sea de la Institución que financia los programas o de la Ley.

Analizando esta dimensión por áreas de trabajo, respecto a las personas en situación de dependencia, cuando estas se niegan a recibir el servicio de ayuda a domicilio, se intenta hablar con la familia para establecer un proceso en el cual la persona adquiera confianza y vaya aceptando gradualmente el servicio. Desde esta área se prima siempre el bienestar de la persona, siempre que no atente al bienestar de terceros, por ejemplo el de las propias auxiliares.

En el área de empleo y formación con personas derivadas de salud mental, la intervención está orientada a desarrollar competencias que preparen a las personas a salir al mercado laboral, así como también competencias relacionales. Se establece un

compromiso mutuo entre la persona usuaria y la técnica a través del consenso, y se le exige a la persona su participación activa. Sin embargo, se consideran mucho las circunstancias personales para marcar el itinerario, con lo cual la intervención es muy flexible. El objetivo es aumentar la autonomía de las personas, para lo cual ellas van pasando por varios niveles hasta que estén preparadas para afrontar el mundo laboral.

El objetivo es trabajar. Entonces cada uno tiene como les comentamos, las paradas del autobús son diferentes, tú te bajas más pronto, otro tarda más, pero consiguiendo objetivos. Siempre los mismos objetivos, si no avanzamos, algo está pasando. Nosotras reajustamos también, no es que marcamos y al final. Tu puedes marcar y es que te puedes haber equivocado, pues, reformulamos y siempre evaluamos los itinerarios. (E5)

La metáfora de la parada de autobús refleja la flexibilidad del proceso y su adecuación al ritmo y habilidades de cada persona. El objetivo es que la persona salga con la autonomía suficiente para afrontar el mundo laboral. La autonomía se interpreta desde el no paternalismo, porque se les hace un seguimiento a las personas y se les exige que cumplan su propio compromiso, que anteriormente ha sido consensuado. Se exige que cumplan el objetivo que ellas mismas se plantearon, junto con la técnica.

Se desprende que el bienestar es medido por el grado de autonomía que la persona alcance, con las herramientas que se le han facilitado para que pueda enfrentarse sola al mundo. Para ello es importante que la persona participe, que se trabaje en equipo y recupere la confianza en sus capacidades. Sin embargo, al mismo tiempo se trabaja bastante el ajuste de la realidad, se procura ser realistas, pues las personas pueden expresar su necesidad de trabajar, pero en el camino se detectan otras necesidades que son más básicas y que se han de resolver primero para poder proseguir a responder aquella demanda de empleo.

En el caso de violencia de género, pese a que es una de las áreas donde más dilemas entre autonomía y bienestar suelen surgir, en GST, y en concreto en el Centro R, la situación es diferente. La entidad se posiciona por priorizar la autonomía. Las

profesionales ofrecen las herramientas procurando que sea la mujer afectada quien pueda solucionar su problema cuando se sienta preparada para ello. Se genera un proceso en el cual se procura apoyarle en todo momento, reconociendo que es un trabajo complicado que va a depender mucho de las habilidades de la persona así como de su contexto. La profesional intenta favorecer salidas, vigilar la seguridad y sobre todo reflejarle preocupación ante situaciones de riesgo.

Y ella ante eso también hace como un *click* de “bueno me están devolviendo algo... a lo mejor yo tengo que” Pero siempre es ella la que decide, siempre, siempre [...] no sirve de nada hablarle de denuncia cuando ella te está diciendo que le está pasando todo esto pero que ella sabe que él la quiere y que en otro momento va a cambiar. Es complicado decirle vamos a denunciar. No. Tienes que trabajar ahí una parte que tener en cuenta que hay que empezar a trabajar de abajito, desde los cimientos para poder luego llegar a la parte de la denuncia. (E.8)

Así mismo la profesional reconoce la necesidad de trabajar desde la base, favoreciendo que las mujeres reconozcan su situación de riesgo y dotándoles de herramientas que faciliten la toma de decisiones, pues se tiene claro que no se puede intervenir más allá de eso. Pese a que la Ley recoge el deber profesional de denunciar los casos de violencia, esa es una opción que ni siquiera se considera en este centro, aunque sí se establece con cada mujer un plan de emergencia en caso de que la situación se torne más compleja.

Pero sí que tenemos un protocolo de violencia...que es... es que en violencia no hay una receta de $a+b$, es que es un poco variable. Sí que hay un plan de emergencias que siempre te marcas con la mujer, sea violencia pasada o no. Que siempre te marcas con ellas unas líneas en las que te aseguras de que ella tenga herramientas para que si se ve en una situación de peligro, salga de ahí. Eso es lo principal. (E.8)

En el resto de áreas, también se interviene desde esta perspectiva, pues en todas ellas se incorpora el acompañamiento y la orientación en el proceso de intervención, con el fin último de que la persona adquiera autonomía, siempre desde la posición de que es la persona quien decide.

Respetar la autonomía de las personas usuarias exige que estas participen en la toma de decisiones, no solo en torno a su intervención, pues eso es básico, sino también que estas participen en la toma de decisiones sobre las políticas y Programas de la entidad

(Salcedo, 1998). En el Centro R se dan instancias para que las usuarias tengan voz y elijan, para que participen, y también se expresa la voluntad de dar respuestas a sus demandas. En opinión de una de las técnicas (E.7), las mujeres se sienten parte del centro porque se les escucha bastante, y el centro se diferencia de otras asociaciones que, a su parecer, reciben a las personas en una sala y les dan café para que hablen “entre ellas”, pero marcan distancia entre ellas y la entidad. En cambio, se afirma que el Centro R es diferente porque las mujeres son parte de él y todas participan e interactúan.

Ellas se sienten protagonistas, que este centro es de ellas. Lo hemos dicho siempre, pero ahora han sentido que es de ellas, y por eso ahora se sienten pues muy molestas por lo de los fines de semana, entonces yo supongo que si no nos dejan abrir, pues habrá una que otra cosa por ahí. (E6)

Las usuarias se sienten parte del centro, más que usuarias, lo sienten como un espacio propio, lo cual entra en conflicto con el reciente cambio a centro de la red de violencia, pues cambiarán los horarios y muchas otras cosas.

También se percibe interés por la opinión de las usuarias, la cual es considerada, incorporándola en sus actuaciones, dentro de lo posible, o mejorando aquellas áreas en que las usuarias notan deficiencias, por ejemplo, adaptando los horarios según la conveniencia para las usuarias.

Entonces es verdad que siempre te fijas en lo bueno que han dicho, que casi siempre es bueno, pero te fijas también en lo malo, y lo hablamos entre nosotras, mira han dicho esto qué podemos hacer, cuidado que están diciendo tal, lo tenemos muy en cuenta, y se cambia, si una cosa no funciona (E7)

Llevábamos muchos años pensando en cómo dar espacios de participación “con decisión” a las usuarias...pero bueno eso es algo complicado porque es un centro de intervención, entonces [...] Y el año anterior hicimos un ‘evaluando R’ y estuvimos tres meses en reuniones con ellas, y se evaluó todo: personal, participación, las actividades, a nosotras, la participación de ellas, las instalaciones y los contenidos, se evaluó todo. Y entonces fue muy rico, porque sí pusimos en marcha alguna cosa que ellas nos pidieron y hubieron otras que no pudimos y se les explicó [...] Sí que hay canales de participación con las usuarias, que son escasos, que sí que habría que haber más canales, o mayor presencia, pues, sin duda que sí. (E6)

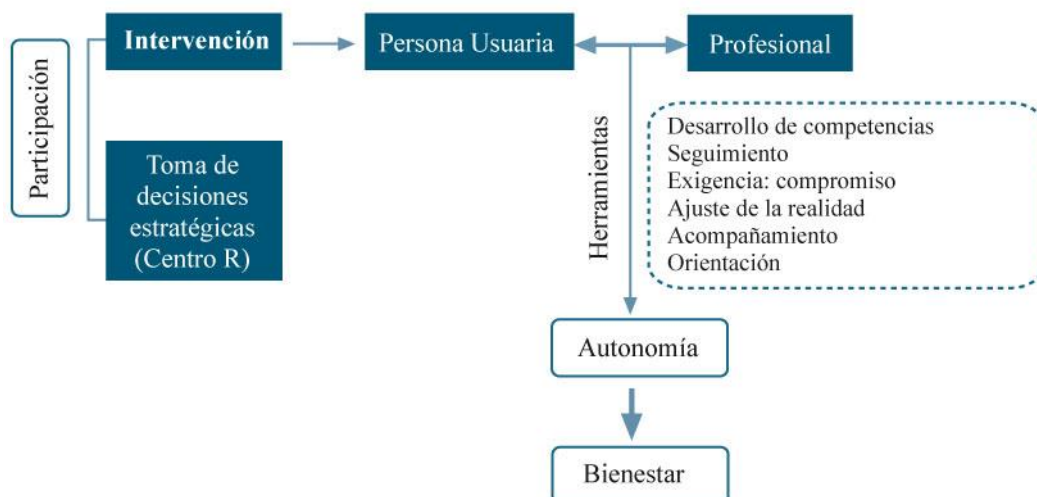
En general, en GST se reconoce que la participación se da de forma natural pero no hay suficientes instancias formales que la garanticen. En ese sentido se asume que faltan más espacios de reflexión y reuniones. Se da valor a la participación de las personas usuarias en la toma de decisiones sobre intervenciones grupales, considerándolas

expertas, así como también se valoran los grupos como medio para trabajar la autoestima y el empoderamiento.

Algunas veces hemos hecho encuentros de expertos, que ellos mismos son los expertos, que digan cómo lo han pasado, cómo lo han hecho, que ellos son protagonistas también...es que es lo esencial, compartir sus experiencias, que de ahí es de donde van a sacar más [...] Nosotras somos técnicas con una formación pero te nutres de los conocimientos de la gente que viene [...] porque ellos son los que se enfrentan con eso al mundo laboral. (E.5)

En términos generales, en GST no se dan instancias formales para que las personas participen en las mejoras de servicios o planificación de los centros o programas, no tanto por falta de interés por parte de la entidad, sino por falta de tiempo y recursos humanos.

Figura 13. Ética no paternalista.



Fuente: Elaboración propia.

Tras la crisis económica de 2008, las profesionales están notando mucha precarización en la población. Se está retrocediendo a la cobertura de necesidades básicas, pues hay una demanda muy grande de alimentos, con lo cual se están requiriendo respuestas que caen en el asistencialismo.

Dicho asistencialismo es rechazado radicalmente por todas las profesionales, quienes recurren a diversos conceptos, a veces muy diferentes, tales como paternalismo, caridad

o filantropía, con el fin de establecer una diferencia con la línea de trabajo propia, que supone intervención social, y en último término contribuir a la justicia social.

Justicia social, es que es eso, justicia social. No estamos dando caridad, ni es aquí filantropía. Es justicia. (E7)

La entrevistada entiende la justicia social como un concepto opuesto al de caridad, y la caridad la utiliza como sinónimo de filantropía. Para ella la entidad no es una entidad dedicada a la caridad, sino que su misión es procurar justicia social.

Así mismo, la caridad es relacionada con la falta de profesionalidad. Define la figura de apoyo o guía como un rol opuesto a aquel que se ejerce desde la caridad, en la cual se supone que le dan a las personas las cosas hechas.

Es importante también que seamos profesionales, no voy con la caridad. Sé que si empiezas por aquí vas a terminar por aquí. En el momento nos podemos encontrar con muchas cosas, pero ahí estamos nosotras, como profesionales, estamos para intentar que sigan su camino. Somos apoyo y guía [...] No podemos caer, porque hay casos que son difíciles, pero también tenemos que mantenernos en el nivel porque si no caeríamos en la caridad, y no podríamos porque no es lo real. Un día te puedo ayudar, pero luego no (E.5)

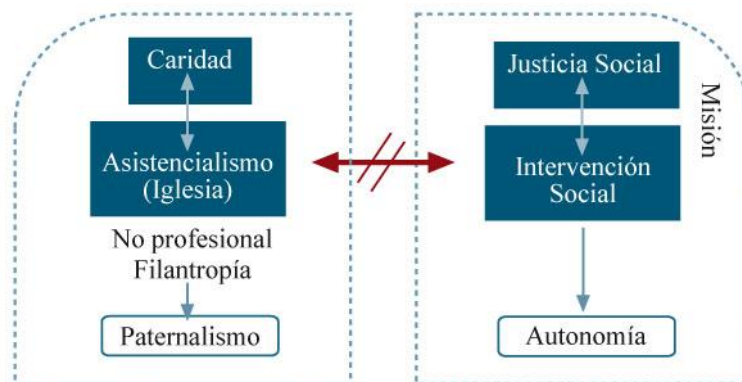
La caridad es vista como una acción paternalista y poco profesional. En el caso de las personas que asisten a formación en el ámbito de salud mental, se procura no protegerles, sino que se intenta que estén lo más preparadas posible para enfrentar el mundo, y para ello se actúa con ellas tal como sucedería en el mundo real. Se percibe que la informante confiere a la autonomía una posición opuesta al concepto de paternalismo, al cual no le llama paternalismo sino caridad.

La misma problemática es definida por otra informante como asistencialismo relacionado con la Iglesia, y por ende, como un retroceso del sistema de servicios sociales a sus orígenes como entidades de asistencia social.

Hay una problemática tremenda, hay gente en la calle, hay gente que no puede comer, ¿y cómo trabajas con eso sin que te conviertas de nuevo en asistencialista? Que te vincule con la iglesia. Eso cuesta, que te quites la etiqueta. Ahí tenemos que pensar cómo, porque la usuaria tiene que comer, tienen una necesidad de alimentación real. Entonces como empatas eso con, porque no solo le estas dando alimento sino que estás trabajando el empoderamiento para que salga de esa situación, cuando pueda salir de esa situación. Para mí es una realidad, que GST no puede mirar para otro lado. (E.6)

El dilema planteado es cómo resolver las necesidades básicas sin volverse asistencialistas y al mismo tiempo continuar trabajando en la línea del empoderamiento de las personas.

Figura 14. Concepciones en torno al dilema del asistencialismo.



Fuente: Elaboración propia.

9.3. Visión compartida: Práctica crítica para la transformación social

Los valores de GST están muy relacionados con los valores que expresa y pone en práctica su personal. Sin embargo, más que como valores, estos son planteados como líneas de trabajo, con una base ética, pero fundamentalmente se entienden como directrices que orientan sus actuaciones. Estos valores o guías para la acción son compartidos con bastante grado de consenso por todas las entrevistadas, con lo cual se podría hablar de la existencia de una cultura ética compartida.

Se percibe bastante implicación por dar respuesta y solucionar los problemas de las personas usuarias incluso con actuaciones que se salen de sus competencias u obligaciones. Además, para ello se trabaja en coordinación con los servicios sociales quienes resuelven las situaciones más conflictivas.

En este sentido, se actúa como puente ante situaciones que requieren una intervención con recursos más especializados, pues en general en la entidad se utiliza la metodología grupal para potenciar la autonomía de las personas que vienen derivadas por la

trabajadora social de servicios sociales, salvo en el Centro R donde una trabajadora social del mismo centro gestiona los casos de violencia de género de una manera integral junto a un equipo multidisciplinar.

Se intenta dar la respuesta, pues eso, derivamos a servicios sociales o se intenta llamar a la familia intentar dar una solución [...] Por ejemplo uno de los casos, una chica que llevaba el año pasado como una semana sin venir, nosotras llamándola por teléfono, no lo cogía, y bueno, por fin una de mis compañeras se acercó al domicilio, que esto sí que intentamos hacer un seguimiento muy exhaustivo, y eso en otros centros educativos desde luego no te lo van a hacer (E.3)

En GST se valora y fomenta el trabajo en red, pues se manifiesta que este es una herramienta que permite garantizar la puesta en marcha y continuidad de los servicios.

Por ello se considera que, como una alternativa ante el dilema de la asistencia, se ha de favorecer la ayuda mutua a través de redes de la propia ciudadanía.

Yo creo que la parte que se debería favorecer un poco la ayuda mutua en el sentido de que no dependas de lo de fuera, sino que sea tu propio, tus propias habilidades, tu propio interés, tu propia... qué puedes aportar para otros se beneficien. No sé, una red más, por así decirlo, de las personas, de las ciudadanas y de los ciudadanos. (E8)

Las informantes creen que es necesario que la comunidad se reúna para pensar cómo solucionar la situación de precariedad actual. Repensar un poco el sistema social, analizar cómo está organizado, cuestionarse por qué no ha funcionado, y a partir de allí intentar cambiar las cosas. La voluntad de cambio es uno de los valores declarados de la entidad que las entrevistadas consideran más importantes para afrontar la actual crisis del sistema, pero también para intervenir a nivel individual.

Desde las personas que entran por la puerta ya intentamos hacer el cambio, es que si no es por el cambio y porque tengamos un futuro, no estaríamos. Queremos que la sociedad cambie, yo me levanto todos los días y cuando hago una entrevista de salud mental, si yo no creyera que se puede cambiar, sobre todo lo que pensamos lo que creen de las personas con discapacidad en salud mental, lo que es el estereotipo que hay, si no creo en esa transformación, yo me chocaría todos los días. Pero como lo creo, yo creo que lo transmito [...] Yo creo que puedo ¿no?, es que si yo no creo en la transformación no podría ni trabajar, no estaría dándoles confianza a las personas de que se puede. Si yo no creo que una persona de salud mental pueda trabajar ¿que estoy haciendo con mi trabajo? Es que no tendríamos ni el proyecto [...] Yo lucho por esa transformación, pero parto de que soy profesional, lo creo y te lo estoy certificando, y porque lo he visto y porque lo he vivido. (E.5)

Dicho cambio, así mismo, es concebido como un efecto de la consecución de la justicia social. Esta es entendida como justicia distributiva y una condición para que sea posible es la participación de toda la ciudadanía, colaborando o trabajando en conjunto.

Entiendo que tiene que haber un reparto de todo. Económico, del trabajo y de la educación. Todo tiene que estar repartido entre la ciudadanía, no hay otra. [...] participando toda la ciudadanía, decidiendo todo el mundo. Hay que remangarse y ponerse a ello. Eso es participar. (E.1)

Así mismo, ante la carencia de este reparto justo, la entrevistada defiende la pertinencia de la desobediencia civil, entendiendo que esta será en última instancia la vía para alcanzar el cambio social requerido.

Toda la gente que se desahucia y que está en la... Lo que pasa es que bueno, ahí sí, como en muchas cosas creo que la desobediencia civil, no va a haber otra. Que se ocupará ¡Pues claro! ¡Cómo no vamos a ocupar los edificios! ¡Cómo no? ¡Yo no voy a vivir en la calle, lo tengo claro! ¡Claro que doy una patada a la puerta que sea!, me da lo mismo. (E.1)

Pese a que este discurso está centrado en valores personales de la informante, pues fue la única entrevistada que aludió a este concepto, la frustración e irritación que en él se percibe sí puede ser extrapolable al resto de entrevistadas, para quienes el nivel de precariedad económica que están observando en las personas que atienden, es un asunto bastante sangrante.

“La indignación es un sexto sentido que ayuda a descubrir las injusticias (...) la indignación cuando reclama justicia para todos, es un sentimiento ético. Pero ese sentimiento es sincero si, una vez percibidas las injusticias, busca caminos viables para acabar con ellas” (Cortina, 2013, p. 145)

Figura 15. Visión compartida.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha podido comprobar de qué modo se reflejan y pueden incidir en la actividad de una organización, los valores que se han analizado a partir de los diversos principios éticos presentados en el desarrollo del marco teórico: lograr el máximo bienestar para el mayor número de personas; respetar la autonomía y la dignidad de las personas usuarias y del personal de la entidad y, complementando las dos perspectivas anteriores, la intervención bajo una ética no Paternalista y el reconocimiento del valor de la justicia y de la dimensión afectiva, aplicados tanto a la intervención como a la gestión de la propia entidad bajo la perspectiva del cuidado y la cooperación.

De este modo, en el caso concreto de la entidad analizada, se ha podido apreciar que, en términos generales, los datos obtenidos a través del análisis de fuentes documentales y sobre todo de la investigación empírica, han permitido responder a las preguntas formuladas como punto de partida de esta investigación. En este sentido, el enfoque de la cultura ética de una organización ha resultado ser una herramienta adecuada y muy útil para analizar la dimensión ética de la organización.

Así mismo, ha resultado una grata sorpresa constatar que la elección de los dos modelos éticos presentados en el marco teórico (ética no paternalista y ética del cuidado) a modo de propuesta como marco ético idóneo que oriente la actividad profesional para la intervención social, han estado presentes de manera implícita en la actividad de la entidad objeto de estudio.

En el caso analizado, si bien se detectó la presencia de una cierta cultura compartida a nivel global, principalmente se observó que coexisten una serie de subculturas compartidas a nivel de equipos según áreas de actuación y localización territorial,

apreciándose que algunos valores varían tanto en su representación como en el grado de importancia atribuido. Sin embargo, todos ellos confluyen en unos principios más o menos generales que guían la práctica profesional y el ambiente laboral.

- El valor del cuidado está presente en gran parte de los discursos, manifestándose en la práctica, principalmente en el cuidado de los equipos por parte de las responsables de los centros o programas.

Al respecto merece la pena resaltar la relación del cuidado con el rol supervisor, desde el cual se entiende que quienes realizan la intervención social deben soportar una gran carga emocional, por lo cual se brinda apoyo psicológico al personal, o bien se les da formación en materia de autocuidado.

No obstante, pese a que el cuidado es un principio primordial que orienta la acción de los equipos, la dirección general le atribuye poca importancia a la dimensión afectiva que este valor implica.

- El valor otorgado a la autonomía de la persona usuaria del servicio y a la autonomía profesional del personal, es también un principio fundamental que orienta tanto la práctica profesional como la gestión de la entidad.
- Otro valor a destacar es la participación del personal en la toma de decisiones estratégicas y de las personas usuarias respecto a su intervención.
- Pese a la estructura jerárquica de la entidad, no se apreciaron conflictos de poder, es decir, no se percibió una utilización autoritaria del poder ni desde la dirección hacia los mandos medios, ni desde estos al personal de base, ni desde este último grupo hacia las personas usuarias de los servicios.
- Pese a que el intrusismo profesional es un fenómeno habitual en los equipos de trabajo multidisciplinarios que deben coordinarse en el ámbito de los servicios

sociales, dicho fenómeno no se ha apreciado en la entidad analizada; al contrario, se aprecia que la diversidad de perspectivas teóricas, metodológicas e incluso de trayectoria de vida, es un elemento enriquecedor de la tarea.

- Se pudo apreciar una actitud de autocrítica constante, lo cual refleja una práctica reflexiva, pero principalmente señala que las personas asumen sus responsabilidades.
- Resistencia al asistencialismo, implicando un dilema en términos de cómo sortear las necesidades básicas que están surgiendo tras la crisis económica de 2008, sin ser asistencialistas y promoviendo el empoderamiento de las personas usuarias.

Respecto a los resultados de la investigación, en respuesta a las interrogantes que la originaron, se puede concluir que:

- La ética no es considerada de manera explícita en el plano individual, aunque sí está presente, de manera implícita a modo de expresión de valores éticos, en gran parte de los discursos.

Sin embargo, en un marco general, sí se ha podido apreciar una serie de principios éticos declarados en los documentos estratégicos de la entidad.

- Se ha percibido que las prácticas profesionales están absolutamente centradas en la persona usuaria, es decir, enfocadas a su bienestar a través del respeto de su autonomía.
- En coherencia con lo anterior, el marco ético principal desde el que se interviene es la ética personal. Sin embargo, también se ha percibido que el marco ético ligado a una cultura compartida también tiene gran peso, principalmente en el Centro R, lo cual se puede explicar por la adecuación que se ha constatado entre los valores personales y las líneas de actuación de la entidad.

Así mismo, en menor grado también se aprecia el peso del marco normativo, impuesto por las entidades financiadoras; y en casos concretos, el marco legal, por ejemplo en el caso de menores.

- Los valores que subyacen a la práctica profesional de GST, ya sean compartidos corporativamente o pertenezcan al plano individual, inciden de forma bastante positiva en la intervención profesional de la entidad analizada, como se ha podido apreciar a lo largo de la presentación y discusión de resultados desarrollado en las páginas precedentes.

Finalmente, se considera que esta investigación ha aportado luces sobre un tema aún poco desarrollado en España, como es la ética de las organizaciones de servicios sociales. Así mismo, la metodología de estudio de caso ha sido un camino novedoso e interesante que ha facilitado el recorrido efectuado y ha permitido llegar a reconstruir una serie de representaciones en torno a los valores éticos que subyacen a la práctica profesional y a la gestión organizacional en el ámbito de la intervención social. Con ello se deja el campo abierto a la reflexión, así como a la ampliación y profundización del tema abordado en posteriores investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Alemán, C., Alonso, J. M. y Fernández, P. (2010). *Fundamentos de Servicios Sociales*. Valencia: Tirant lo blanch.

Alonso, R. y Fombuena, J. (2006). La ética de la justicia y la ética de los cuidados. *Portularia* [en línea], VI (1). Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=161016087008> [2014, 16 de enero].

Ballester, A. (2009, noviembre). Dilemas éticos en Trabajo Social: el modelo de la Ley social. *Portularia* [en línea], IX (2). Recuperado de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=Dilemas%20%C3%A9ticos%20en%20Trabajo%20Social%3A%20el%20modelo%20de%20la%20Ley%20social&db=1&td=todo> [2014, 02 de enero].

Ballester, A. (2012). *Ética y dilemas éticos en la intervención social desde el Trabajo Social*. Tesis Doctoral. Universidad Pública de Navarra. Departamento de Trabajo Social. Pamplona.

Ballester, A., Úriz, M.J. y Viscarret, J. (2012). Dilemas éticos de las trabajadoras y los trabajadores sociales en España. *Papers. Revista de Sociología* [en línea], 4. Recuperado de: <http://papers.uab.cat/article/view/v97-n4-uriz-ballester-viscarret/pdf> [2013, 27 de octubre].

Ballester, A., Úriz, M.J. y Viscarret, J. (2013) Cuestiones éticas y tipologías de comportamiento ético en la intervención profesional del Trabajo Social. *RES. Revista Española de Sociología* [en línea], 19. Recuperado de:
www.fes-web.org/uploads-private/res/files/res-19/06.pdf [2013, 10 de noviembre].

Banks, S. (1997). *Ética y valores en el Trabajo Social* (3a. Ed.). Barcelona: Paidós.

Banks, S. (2008, July) Critical Commentary: Social Work Ethics. *The British Journal of Social Work* [en línea], 38 (6). Recuperado de:
<http://0-bjsw.oxfordjournals.org.cisne.sim.ucm.es/content/38/6/1238.full.pdf+html> [2013, 29 de noviembre].

Banks, S. (2012). *Ethics and values in Social Work* (4th Ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Benhabib, S. (1992, Nov.). Una revisión del debate sobre las mujeres y la teoría moral. *Isegoría* [en línea], 6. Recuperado de:
<http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/viewFile/323/324> [2014, 27 de febrero].

Bermejo, F. (1996). *La ética profesional en el Trabajo Social*. En F. Bermejo (Coord.), *Ética y Trabajo Social* (pp.104-154). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Bermejo, F. (2002). *La ética del Trabajo Social*. Bilbao: Desclée De Brower.

Biehal, N. (1993, Oct.). Changing Practice: Participation, Rights and Community Care. *The British Journal of Social Work* [en línea], 23 (5). Recuperado de: <http://0www.ucm.es/cisne.sim.ucm.es/BUCM/checkip.php?/docview/1302588225?acountid=14514> [2014, 04 de febrero].

Caballero, J. (2006). La Teoría de la Justicia de John Rawls. *Ibero Forum. Voces y contexto* [en línea], 2. Recuperado de: http://www.uia.mx/actividades/publicaciones/iberoforum/2/pdf/francisco_caballero.pdf [2014, 05 de mayo].

Calder, M. (1999). Protección del menor. Equilibrio entre paternalismo y colaboración. En D. Salcedo (Comp.), *Los valores en la práctica del Trabajo Social* (pp.65-87). Madrid: Narcea.

Callejo, J. y Viedma, A. (2005). *Proyectos y estrategias de Investigación social: la perspectiva de la intervención*. Madrid: McGraw-Hill.

Cea, M^a A. (1996): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

Coller, X. (2005) *Estudio de casos. Colección cuadernos metodológicos nº 30*. Madrid: CIS.

Comins, I. (2008). *La ética del cuidado y la construcción de la paz*. Barcelona: Icaria Editorial.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.

Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente...? la ética*. Barcelona: Piados.

Del Val, C. y Gutiérrez, J. (2005). *Prácticas para la comprensión de la realidad Social*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Dominelli, L. (2009). Values in critical practice: Contested entities with enduring qualities. En R. Adams, L. Dominelli, L. y M. Paine, (Eds.), *Critical practice in social work* (pp.19-31). Hampshire: Palgrave Macmillan.

- EFQM. (2003). *Introducción a la excelencia*. Recuperado de:
http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/efqm_introduccion_excelencia.pdf&%5d [2014, 23 de abril]
- Fantova, F. (2005). *Manual para la Gestión de la intervención social*. Madrid: Editorial CCS.
- Fernández, J. (1996). El profesional y las organizaciones: algunos problemas. En F. Bermejo (Coord.), *Ética y Trabajo Social* (pp.104-154). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Foucault, M. (2007). La ética del cuidado de si como practica de la libertad, en C. Gómez (Ed.) *Doce textos fundamentales de la Ética del siglo XX* (pp. 256-264). Madrid: Alianza.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. United States of America: Harvard University Press.
- Gilligan, C. (1995, March) Hearing the difference: Theorizing connection. *Hypatia* [en línea], 10. Recuperado de:
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3810283?uid=3737952&uid=2&uid=4&sid=21103500346977> [2014, 22 de febrero].
- Gray, M. (2009, Sept.). Moral Sources and Emergent Ethical Theories in Social Work. *British Journal of Social Work* [en línea], 40. Recuperado de:
<http://0-bjsw.oxfordjournals.org.cisne.sim.ucm.es/content/40/6/1794.full.pdf+html>
 [2013, 29 de noviembre]
- Gray, M., y Webb, S. (2013). Critical Social Work. En M. Gray y S. Webb (Eds.) *Social Work Theories and Methods* (pp.99-109). London [etc.]: SAGE.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Education.
- Habermas, J. (2010, mayo) El concepto de dignidad humana y la utopía realista de los derechos humanos. *Dianoia* [en línea], 55 (64). Recuperado de:
<http://0-vlex.com.cisne.sim.ucm.es/app?r=true#/vid/226915130> [2014, 07 de febrero].
- Idareta, F. y Ballester, A. (2013, diciembre) La evolución del compromiso ético de los trabajadores sociales (1869-2013). *Zerbitzuan*, 54, pp.147-155.
- Idareta, F. y Úriz, M. (2012). Aportaciones de la Ética de la alteridad de E. Lévinas y la Ética del cuidado de C. Gilligan a la intervención en trabajo social. *Alternativas*, 19, pp. 33-44.

Jordan, B. (1990). *Social Work in an unjust society*. London: Harvester Wheatsheaf.

Kant, M. (1980) Fundamentación de la metafísica de las costumbres. *Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes*. (Trad. M. García) [en línea]. Recuperado en: <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01362842104592728687891/index.htm> [2014, 2 de febrero] (Original en alemán, 1785).

López, I. (2007). *El enfoque de género en la intervención social*. Madrid: Cruz Roja Española y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Maliandi, R. (2004). *Ética: Conceptos y problemas* (3a. ed.). Bs. Aires: Biblos.

Mokate, K.M. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir? *Series Documentos de Trabajo Banco Interamericano de Desarrollo* [en línea] I (24). Recuperado en: <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%203/Unidad%209/MOKATE1.PDF> [2014, 30 de enero].

Murguialday, C. (2013). *Reflexiones feministas sobre el empoderamiento de las mujeres*. Barcelona: Cooperació.

Navarro, N. (2004). Con las manos en la masa y... ¿ahora qué? Procesos de cambio organizacional pro equidad. Recuperado en: http://www.fongdcam.org/manuales/genero/datos/docs/1_ARTICULOS_Y_DOCUMENTOS_DE_REFERENCIA/FDECIR_Y_HACER_LAS_POLITICAS_DE_igualdad_AL_INTERIOR_DE_LAS_ONGD/Con_las_manos_en_la_masa.pdf [2014, 30 de abril].

Navarro, N. (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional pro equidad*. San Salvador: PNUD.

Payne, M. (1995). *Teorías contemporáneas del trabajo social*. Barcelona: Paidós.

Payne, M. (2012) Teorías sobre y para el Trabajo Social. En E. Sobremonte, *Epistemología, teoría y modelos de intervención en Trabajo Social: reflexiones sobre la construcción disciplinar en España*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Payne, M., Adams, R. y Dominelli, L. (2009). On being critical in social work. En Adams, R., Dominelli, L. y Paine, M., (Eds.), *Critical practice in social work*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Pelegri, X. (2013a, abril). Ética de las organizaciones de Servicios Sociales (parte I). *Cuadernos de Trabajo Social* [en línea], 26 (1). Recuperado de: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.40497 [2013, 04 de diciembre].
- Pelegri, X. (2013b, diciembre). Ética de las organizaciones de Servicios Sociales (parte II). *Cuadernos de Trabajo Social* [en línea], 26 (2). Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/40498/41393> [2014, 31 de enero].
- Reamer, F. (1998, nov.). The evolution of social work ethics. *Social Work* [en línea], 43 (6). Recuperado de: <http://0-search.proquest.com/cisne.sim.ucm.es/docview/215273622> [2013, 04 de diciembre].
- Ricoeur, P. (2007). Ética y moral, en C. Gómez (ed.) *Doce textos fundamentales de la Ética del siglo XX* (pp. 241-255). Madrid: Alianza.
- Roncal, C. (2011). La ética en las organizaciones de servicios sociales y los equipos de trabajo, en T. Zamanillo (Dir.) *Ética, teoría y técnica. La responsabilidad política del trabajo social* (pp. 81-112). Madrid: Talasa.
- Salcedo, D. (1998). *Autonomía y bienestar. La Ética del Trabajo Social*. Granada: Comares.
- Salcedo, D. (2003). La ética del Trabajo Social en la época posmoderna. En T. Fernández y C. Alemán (Coords.), *Introducción al Trabajo Social* (pp.313-335). Madrid: Alianza.
- Salcedo, D. (2006). La naturaleza de la relación profesional y la ética del Trabajo Social. *Acciones e investigaciones sociales* [en línea], Extra (1). Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2002312> [2014, 04 de febrero].
- Salcedo, D. (2010, junio). Los fundamentos normativos de las profesiones y los deberes de los trabajadores sociales. *Trabajo Social Global. Revista de Investigaciones en Intervención Social* [en línea], 1 (1). Recuperado de: <http://www.hipatiapress.info/hpjourals/index.php/tsg/article/view/10> [2014, 11 de enero].
- Salcedo, D. (Comp.). (1999). *Los valores en la práctica del Trabajo Social*. Madrid: Narcea.
- Sánchez, A. (1999). *Ética de la intervención social*. Barcelona: Paidós.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1989). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (feb,1990). Organizational culture. *American Psychologist* [en línea], (45), 109-119. Recuperado de:
http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein_1990_organizational_culture.pdf [2013, 23 de diciembre].

Serra, A. (2005, junio). La gestión transversal. Expectativas y resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* [en línea], (32). Recuperado de:
<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reformademocracia/articulos/032-junio-2005/0049633> [2014, 02 de marzo].

Sierra, P. y Brioso, A. (2006). *Psicología del Desarrollo*. Madrid: Sanz y Torres.

Sobremonte, E. (2012). *Epistemología, teoría y modelos de intervención en Trabajo Social: reflexiones sobre la construcción disciplinar en España*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Spicker, P. (1999). Trabajo Social y Autodeterminación. En D. Salcedo (Comp.), *Los valores en la práctica del Trabajo Social* (pp.89-109). Madrid: Narcea.

Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos* (3a. Ed.). Madrid: Morata.

Taylor, S. Y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Úriz, M. J. (2006). La auditoria ética en Trabajo Social: un instrumento para mejorar la calidad de las instituciones sociales. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (pp. 200-226). Actas del VI Congreso de Escuelas Universitarias de Trabajo Social.

Úriz, M. J., Ballesteros, A. y Urien, B. (2007). *Dilemas éticos en la intervención social. Una perspectiva personal desde el Trabajo Social*. Zaragoza: Mira Editores.

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

Zazueta, H. y Arciniega, L. (2010). *Desarrollo de valores en el trabajo*. México: Trillas.

Referencias Web

IEP. *The Internet Encyclopedia of Philosophy*. <http://www.iep.utm.edu/>

ANEXOS

Anexo 1. Guion de la entrevista abierta.

- La toma de decisiones: Criterios. Participación en la toma de decisiones (del personal y de las personas usuarias).
- Información y transparencia. Entre el personal y hacia las personas usuarias.
- Relaciones: Tipo de relaciones. Conflictos. Interlocución. Comunicación. Redes. Clima laboral.
- Valores de la entidad. Conocimiento, identificación e implicación con los valores de la entidad.
- Valores personales y profesionales involucrados en la interpretación de necesidades y el diseño de la intervención.
- Proceso y criterios de evaluación de las necesidades de las personas usuarias.
- Autonomía de las personas usuarias.
- Cuestiones, problemas y/o dilemas éticos respecto a las intervenciones.

Anexo 2. II Plan estratégico 2012-2014

Línea Estratégica	Objetivos
Captación de fondos conforme a unos criterios de diversificación.	Equilibrar los ingresos entre sector público y sector privado
Gestionar un catálogo de proyectos y servicios	Disponer de un soporte actualizado y dinámico de proyectos y servicios que somos capaces de realizar.
Imagen, posicionamiento en el sector y en el mercado. Puesta en valor de lo que se hace bien	Dar a conocer la imagen de la entidad. Conocimiento de las capacidades de la entidad por el entorno
Cultura, estructura organizativa y sistemas de gestión	<p>O1: Definir un modelo completo de gestión para ingresos y gastos.</p> <p>O2: Disponer de una estructura flexible que permita la sostenibilidad conforme a los proyectos e ingresos.</p> <p>O3: Mantener 200 + puntos bajo el modelo EFQM</p>
Disponer y desplegar una estrategia clara de actuación y dónde se quiere ir	Proceso de planificación y despliegue estratégico implantado y operativo.
Relaciones institucionales	<p>O1: Sistematizar e implantar proceso de relaciones institucionales.</p> <p>O2: Mantener los proyectos e ingresos actuales</p>
Conocer a la competencia y sus actividades	Conocer y gestionar nuestras ventajas competitivas para conseguir proyectos y servicios.

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del II Plan Estratégico 2012-2014 de GST.

Anexo 3. I Plan estratégico 2008-2012



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del I Plan Estratégico 2008-2012 de GST.

Anexo 4. Plan de Igualdad

Justificación: Reflejo del compromiso de la entidad por la igualdad, en todos sus matices.

Ya en su definición de **Valores**, la entidad pretende **contribuir a la redefinición del modelo de ciudadanía acorde con la igualdad entre los géneros, a través de su política, sus estrategias y sus actuaciones.**

Población destinataria:

- Plantilla
- Voluntariado
- Órganos de dirección
- Actuaciones de la entidad

Objetivo General: Profundizar y consolidar la igualdad de género para promover un cambio en la cultura organizacional que incremente la calidad en relación a todas las actuaciones que desarrolle la entidad.

Objetivos Específicos

Promover una Cultura Organizacional sensible al género que garantice la ausencia de discriminación por razón de sexo y la aplicación de los valores y principios de la igualdad en todas sus actuaciones y estructuras.

Promover el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres, garantizando las mismas oportunidades profesionales en el empleo, selección, retribución, formación, desarrollo, promoción y condiciones de trabajo.

Facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la plantilla y voluntariado

Promover la cultura de rechazo hacia todas las manifestaciones de violencia de género y la atención a víctimas de violencia de género, o de acoso y por razón de sexo.

Ejes de actuación

Tiempos de trabajo y conciliación de la vida laboral, personal y familiar

Cambios en la cultura organizacional.

Rechazo a la violencia de género y al acoso sexual y por razón de sexo

Gestión de los RRHH desde la perspectiva de género

Objetivos

O1: Integrar en el Plan de Formación de la entidad una sección específica en materia de género, ajustada a las necesidades de la plantilla.
O2: Aumentar la sensibilización del personal en cuestiones relativas a la igualdad.
O3: Velar por una comunicación no sexista en todos los canales de comunicación internos y externos de la organización.

O1: Eliminar los obstáculos que pueden generar o reproducir desigualdades en el acceso o promoción de mujeres y hombres.
O2: Promover la representatividad equilibrada de género en todos los ámbitos de la entidad.
O3: Promover un sistema salarial transparente que garantice la equidad retributiva en los trabajos de igual valor.

O1: Diseñar, formalizar y difundir un Plan de Conciliación de la vida laboral, personal y familiar para la plantilla de personas trabajadoras y voluntarias de la entidad.

O1: Elaborar dos Protocolos: uno frente las situaciones de acoso sexual y por razón de sexo; y otro, para la atención a mujeres trabajadoras víctimas de violencia de género.
O2: Facilitar a las personas que sean víctimas de violencia de género la continuidad laboral.
O3: Fomentar una cultura organizacional de rechazo a cualquier manifestación de violencia de género y acoso sexual y por razón de sexo.

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Plan de Igualdad vigente de GST.